

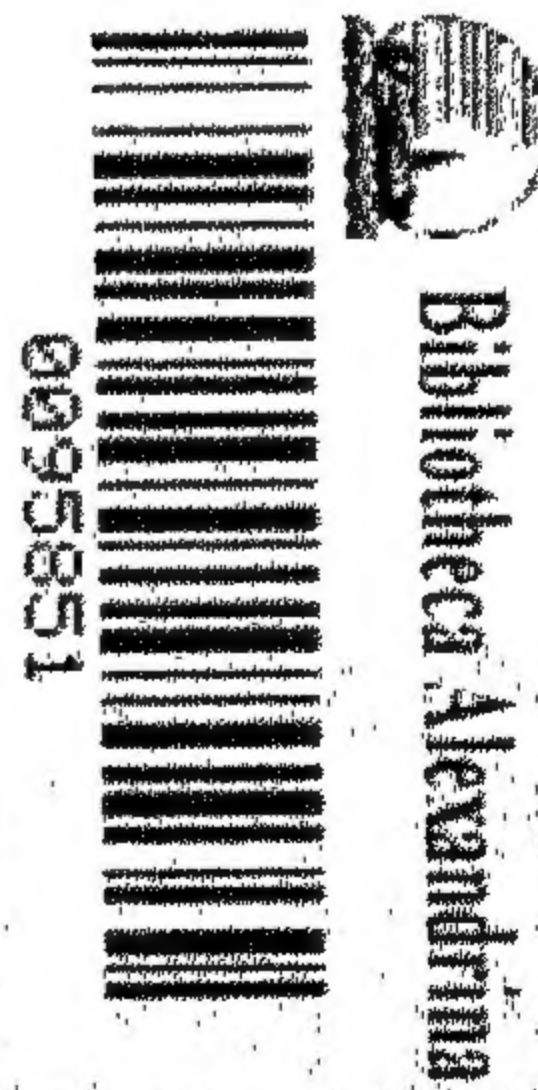
١٩٨١ - ١٤٠١
1401AH - 1981AC

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

دراسات في الاقتصاد الإسلامي (٣٣)

مَدَى فَا عِلْمِيَّةِ نِظَامِ تَقْوِيَةِ اِدَاءِ الْعَامِلِينَ بِالْبُنُوكِ الْاِسْلَامِيَّةِ

حَسَنُ مَوْسَى رَاغِبُ



حسين موسى راغب

- من مواليد الغربية ، مصر ، مارس ١٩٤٢ .
- بكالوريوس ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ١٩٦٨ .
- ماجستير ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ١٩٧٣ موضوع " تنظيم ادارة المستشفيات بالتطبيق على مستشفى جامعة الأزهر " .
- دكتوراه الفلسفة فى ادارة الاعمال ، جامعة ستريت لايت البريطانية ١٩٨٢ موضوع " التسويق فى المنظمات التى لا تهدف إلى الربح " .
- استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة ، جامعة الأزهر .
- أهم المؤلفات المنشورة : -
- المبادئ العلمية للسياسات و الاستراتيجيات .
- ادارة العلاقات العامة .
- استراتيجية التطوير التنظيمى .

مَا كَانَ عَلَى النَّبِيِّ مِنْ حِمْزٍ مِمَّا يَخْتَلِفُ فِيهِ الْخَافِضِينَ
بِالْبُؤْسِ الْإِسْلَامِيَّةِ

الطبعة الأولى
(١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م)

الكتب والدراسات التي يصدرها المعهد تعبر عن
آراء واجتهادات مؤلفيها

مَا كَانَ عَلَى النَّبِيِّ مِنْ حَرَجٍ إِنْ أَعَادَ الْغَافِلِينَ

بِالْبُحُورِ الْإِسْلَامِيَّةِ

حُسَيْنُ مُوسَى رَاغِبٌ

المعهد العالمي للفكر الإسلامي
القاهرة

١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م

(دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ١)

© ١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م

جميع الحقوق محفوظة

المعهد العالمى للفكر الإسلامى

٢٦ ب - ش الجزيرة الوسطى - الزمالك - القاهرة - ج.م.ع.

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة .

راغب ، حسين موسى .

مدى فاعلية نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك

الإسلامية / حسين موسى راغب . - ط١ . -

القاهرة : المعهد العالمى للفكر الإسلامى، ١٩٩٦

ص . سم . - (دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛)

ببليوجرافية .

تدمك X ٤٢ - ٥٢٢٤ - ٩٧٧ .

١ - البنوك الإسلامية .

١ - العنوان . ب - (السلسلة)

رقم التصنيف ٣٢٢.١٢٢١

رقم الإيداع ١٩٩٦ / ٧١٨٩

المحتويات

الموضوع	الصفحة
تصدير : بقلم أ. د. على جمعة محمد	٧
المقدمة	١١
الفصل الأول : المفاهيم والقضايا الحديثة ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين	١٥
الفصل الثاني : أهم مداخل تقويم الأداء وأنسبها للمنظمات الإسلامية	٢٩
الفصل الثالث : الضوابط الإسلامية لنظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية	٣٧
النتائج والتوصيات	٥٤
المراجع	٥٧

تصدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه وسلم ، ثم أما بعد . .

فيهدف هذا المشروع ، إلى دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية، والمالية المستخدمة في المؤسسات الإسلامية ، وخاصة في البنوك ، وشركات الاستثمار .

يتمثل نتاج هذا المشروع ، في عدد من البحوث ، التي يغطي كل منها ناحية، أو موضوعاً محدداً، من الصيغ التي تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء أكانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى، أم في جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أم في جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية ، التي تقوم بها ، ويقدر - مبدئياً - أن يصل عدد البحوث المطلوبة، إلى حوال ٤٠ بحثاً ، تغطي النواحي التالية :

في جانب موارد أموال المؤسسة ، تخصص أبحاث لرأس المال الفردي ، والذي يأخذ شكل شركة رأسمالية ، أو تعاونية ، أو شرعية ، وكذلك في صورة رأس المال المساند .

كما تخصص أبحاث لكل من أنواع الودائع الجارية وحسابات التوفير ، والودائع الاستثمارية العامة ، والمخصصة سواء قطاع ، أو إقليم ، أو مشروع معين ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

في جانب استخدامات المؤسسة للأموال المتاحة لها تخصص بحوث لكل نوع من هذه الاستخدامات، سواء في ذلك ما يتم على الصعيد المحلي ، أو ما يتم في السوق الدولية، وتشمل صيغ المشاركة، والمضاربة ، والبيع، والإيجار بكافة صورها ، والتي لا داعي لتفصيلها هنا ، وتقدر بحوث هذا المجال ، بخمسة عشر بحثاً .

وفي جانب الخدمات غير التمويلية ، التي تقوم بها هذه المؤسسات ، تخصص أبحاث لكل نوع من أنواع هذه الخدمات مثل : إصدار ، وبيع ، وصرف الشيكات السياحية ، وإصدار بطاقات الائتمان ، وصرف العملات الأجنبية ، وتحويل الأموال ، سواء إلى عملتها ، أو إلى عملة أخرى ، وإصدار الشيكات المصرفية ، سواء بالعملية المحلية ، أو بعملات أخرى ، وإصدار الضمانات المصرفية ، وفتح ، وتبليغ ، وتثبيت الاعتمادات المستندية ، وشراء ، وبيع الذهب ، والفضة ، والمعادن النفيسة ، وفتح الحسابات الجارية بالمعادن النفيسة ، وإصدار شهادات الودائع بها ، وقبول تحصيل سندات الدفع ، والأوراق التجارية ، وتأسيس الشركات، وطرح الأسهم للاكتتاب ، وتقديم الخدمات الإدارية للشركات القابضة ، وشراء ، وبيع ، وحفظ ، وتحصيل أرباح الأسهم لحساب العملاء، وتقديم الاستشارات، فيما يتعلق باندماج

الشركات، أو شرائها ، وإدارة العقارات لحساب العملاء، وإدارة الأوقاف، وتنفيذ الوصايا ، وقبول الأمانات ، وتأجير الخزائن الحديدية، وخدمات الخزائن الليلية، ودراسات الجدوى الاقتصادية، وتقديم خدمة الاستعلامات التجارية، والترتيبات التأمينية ، والاستشارات الضريبية، والخدمات القانونية، وخطابات التعريف، وتحصيل القوائم التجارية لصالح العميل ، وأية أنشطة أخرى ، مما تقوم به البنوك في مجالات البحث، والتدريب، والأعمال الاجتماعية ، والخيرية.

وتجمع بعض هذه الأنشطة - وفقاً لطبيعتها - في بحوث محددة، بحيث لا يتجاوز عدد البحوث في هذا المجال ، عشرة بحوث .

ويشترط في كل من البحوث المطلوبة في هذا المشروع ، أن تغطي عناصر معينة ، على وجه التحديد هي :

- وصف للوظيفة الاقتصادية للعقد ، أو العملية، أو النشاط موضوع البحث ، أى للفائدة المستهدفة من كل منها .

- وصف تحليلي للإطار القانوني للعقد ، أو العملية ، أو النشاط ، أى للأحكام القانونية الوضعية، التى تحكم كلا منها، وتنظمها .

- بيان الحكم الشرعى للعقد، أو العملية ، أو النشاط ، فإن كان الحكم الشرعى ، هو الإباحة بصورة مبدئية - ولكن يشوب العقد ، أو العملية ، أو النشاط ، بعض المخالفات الشرعية الجزئية - فينبغى أن يشمل البحث بياناً بالتعديلات ، أو التحفظات المقترح إدخالها، لإزالة الاعتراض الشرعى ، وكذلك بحث مدى قبول هذه التعديلات للتطبيق ، من الناحية القانونية الوضعية ، التى تحكم العملية .

- أما إذا كان الحكم الشرعى ، هو الحرمة من الناحية المبدئية ، وتعذر تصحيحها شرعياً بإجراء تعديلات ، أو تحفظات ، فينبغى أن يشمل البحث ، اقتراح البديل المقبول شرعاً ، والذي يؤدي نفس الوظيفة الاقتصادية للعقد ، أو العملية، أو النشاط ، وكذلك بحث مدى قبول هذا البديل ، للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية ، التى تحكم العملية.

- ينبغى أن يشتمل البحث كذلك على نموذج ، أو نماذج لصيغة العقد البديل المقترح، كما في البند السابق أعلاه ، أو التعديل المقترح، كما فى البند الذى يسبقه ، مع توضيح إجمالي للإطار القانونى الوضعى ، المقبول شرعاً ، مع الإحالة إلى رقم القانون، ورقم المادة ما أمكن ، كما يوضح - تفصيلاً - الأحكام الشرعية ، مع بيان الدليل الشرعى والمرجع الفقهى ، موضحاً بالطبعة، والجزء ، والصفحة .

- ونظراً لتعذر القيام بهذه البحوث ، بصورة شاملة لجميع المؤسسات المصرفية والاستثمارية ، والمالية الإسلامية ، فى جميع البلاد ، فيكتفى بإجراء البحوث بصورة مقارنة، على أساس انتقائى لدولتين ، أو ثلاث ، أو أربع، ويراعى فى اختيارها ، أن يكون إطارها القانونى ممثلاً لنموذج معين من العقد، أو العملية، أو النشاط موضوع البحث .

ويراعى فى اختيار هؤلاء الأفراد، تكامل التخصصات المصرفية ، والقانونية، والشرعية .

وأتبع المعهد العالمى للفكر الإسلامى منهجاً ، حرص فيه على خروج الأبحاث بشكل علمى جيد ، فتم تشكيل لجنة ضمت فى عناصرها : أساتذة من الجامعات فى مختلف التخصصات الاقتصادية ، والمحاسبية ، والإدارية ، والشرعية ، بجانب عدد من الخبراء المصرفيين فى المصارف الإسلامية ؛ وذلك لمناقشة مخططات الأبحاث المقدمة من الباحثين، وتقديم الاقتراحات العلمية الدقيقة لهم ؛ حتى تخرج البحوث فى النهاية ، متضمنة الجوانب النظرية ، والتطبيقية للمصارف الإسلامية .

بعد إتمام هذه الأبحاث، يعهد بمراجعتها، وتحكيمها إلى أشخاص أو هيئة و- غالباً - كان يتم تحكيم البحث من أكثر من شخص .

والبحث الذى بين أيدينا ، من بحوث سلسلة صيغ معاملات المصارف الإسلامية ، وقد اجتهد الباحث فى أن يخرج البحث بالصورة المشرفة ، وقد أخذ فى الاعتبار ، كل توصيات المعهد بشأن البحث، وأملنا أن ينتفع ببحوث هذه السلسلة ، فى ترشيد مسيرتها ، ودعم خطواتها فى بناء الاقتصاد الإسلامى ، والسعى دوماً نحو الرقى ، والتقدم للأمة الإسلامية ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

أ. د. على جمعة محمد

المستشار الأكاديمى

للمعهد العالمى للفكر الإسلامى

مكتب القاهرة

المقدمة

مشكلة وأهمية البحث :

لقد أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث فى مجال تقويم أداء العاملين بمختلف منظمات الاعمال أن الكثير من مديرى الأفراد وكذا المتخصصين فى تطوير وتنمية الموارد البشرية (HRD) Professionals يواجهون العديد من المشكلات والصعوبات عند تصميم وتنفيذ نظم تقويم أداء العاملين سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى الأقسام أو وحدات النشاط.

ولعل هذه الصعوبة تعود إلى الطبيعة المتغيرة والمتطورة للعنصر البشرى بصفة عامة وإلى التطور الذى لحق بالغرض من عملية تقويم أداء العاملين. فلقد ظل إلى ما يقرب من ٣٠ سنة مضت شىوع المدخل التقليدى فى تقويم الأداء الذى كان يركز على غرض الرقابة الإدارية وإنجاز الأهداف - Performance appraisal Administrative Developmental Performance Appraisal بحيث لم تعد عملية تقويم الأداء تستخدم كعملية استرشادية أو حكمية عند وضع ورسم سياسات العلاوات والأجور والترقيات، بل أصبحت تستخدم أيضا كوسيلة لتطوير وتنمية العاملين ومساعدتهم على تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم عن طريق تحديد أهداف أداء المرؤوسين ووسائل تحقيق الأهداف بأسلوب قائم على الإقناع والمناقشة بين الرئيس والمرؤوس .

إلا أن المشكلة لازالت قائمة فيما يتعلق بوضع نظام فعال وجيد لتقويم أداء العاملين حيث إن هذا التطور الذى حدث فى أغراض عملية التقويم لأداء العاملين لم يتعد مرحلة النظرية ولم يصل بعد إلى مرحلة التنفيذ الجيد .

وإذا كان هذا هو الحال بالنسبة لمنظمات الأعمال التى نالت حظها من الاستقرار وحازت على اهتمامات العديد من الباحثين والدارسين، فإن مشكلة تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية تصبح أكثر تعقيدا نظرا لأنها لم تزل حديثة العهد، ولم تحظ بالاستقرار الكافى والاهتمام الذى يناسب أهميتها ووضعها ودورها فى تطوير وتنمية اقتصاديات الدول والمجتمعات الإسلامية. فمشكلة تقويم أداء العاملين بهذه البنوك - من وجهة نظر الباحث - لم تلق الاهتمام الكافى وتعتمد فى كثير من الحالات على المداخل الغربية والتى لم تصل بعد لتطوير نظام فعال للتقويم، إضافة إلى هذا، فإن نظام تقويم الاداء بالبنوك الإسلامية ينبغى أن يأخذ بالحسبان بعض العناصر التى قد يغفلها كلية العديد من منظمات الأعمال، ولا تزال معظم البنوك الإسلامية لا تعطيها حق قدرها،

وأعنى بذلك الضوابط الإسلامية كعنصر من عناصر تقويم أداء العاملين، بحيث يكمل هذا العنصر بقية العناصر الأخرى التقليدية (عناصر العمل والإنتاج وصفات العامل) لتصل إلى نظام فعال لتقويم الأداء يتلاءم مع طبيعة ورسالة البنوك الإسلامية بحيث يلائم الزيادة النسبية في أحجام هذه البنوك وكذا الانتشار النسبي لفروعها.

إلا أن ما ينبغى الإشارة والتنبيه إليه، أن مجرد توافر أو إيجاد نظام فعال لتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية لا يكفي، بل إن القضية الأساسية تتمثل في مدى اهتمام إدارة البنك بالنتائج التي يسفر عنها التقويم، ومدى الاستعانة بالمعلومات المرتدة من هذا النظام عند اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، وفي حل المشكلات التي تواجه المديرين.

وانطلاقاً من هذه الأهمية وأخذاً في الحسبان مشكلة تقويم أداء العاملين في البنوك الإسلامية، فإن هذا البحث يحاول الحصول على إجابات للتساؤلات التالية :

- ما مفهوم تقويم الأداء وأهميته بالنسبة للبنوك الإسلامية؟
- ما هي الفلسفة التي تحكم عملية تقويم الأداء في البنوك الإسلامية؟
- بمعنى هل تسيطر فلسفة الحكم Judgement وتوصيف للعامل على أساسه يتم وضع سياسات الأجور والترقية والفصل.. إلخ، أم إنها تجمع بين هذا وبين اعتبار التقويم وسيلة لنمو الفرد وتطويره بما يؤهله لشغل وظائف أعلى مستقبلاً؟
- ما نوع الأداء الذي يخضع للتقويم؟ وأي الأفراد يخضعون لذلك؟
- وهل يلزم إخضاع العاملين بالمستويات الإدارية العليا لعملية التقويم؟
- وكيف يتم تقويمهم؟ وما مدى دورية عملية التقويم؟
- وهل يمكن إخبار العاملين بالبنك بنتائج تقويمهم؟
- ما هي المراحل المختلفة لعملية تقويم أداء العاملين، وأيهما يتناسب مع طبيعة البنوك الإسلامية؟
- ما هي السياسات التي ينبغى اتخاذها لضمان إلزام الإدارة باستخدام نتائج تقويم الأداء والاستفادة منها؟
- ما هي الضوابط الإسلامية التي تحكم نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية سواء ما يتعلق منها بالأداء أو بسلوك العاملين وعلاقاتهم؟
- هل يمكن طرح «نموذج» لعملية تقويم الأداء بالبنوك الإسلامية؟

طبيعة البحث :

يقتصر البحث في هذه المرحلة على الدراسة النظرية للقضايا ذات الصلة بتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية، والتي ينبغي أن يوضع في ضوئها نظام فعال للتقويم، على أن يلي هذه المرحلة النظرية إجراء الدراسة الميدانية للتحقق مما هو قائم بالفعل للتعرف على مدى انحراف النظام القائم عما ينبغي أن يكون عليه، بمعنى آخر.. تتصف هذه المرحلة من البحث بالصفة الاستكشافية.

فروض البحث :

لا تحظى عملية تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية بالاهتمام الكافي من جانب القائمين على إداراتها سواء من حيث تصميم نظام التقويم بما يتلاءم وطبيعة البنوك الإسلامية ورسالتها، أو من حيث تنفيذه والاستفادة من نتائجه عند اتخاذ القرارات الإدارية، أو اعتباره كأساس لتنمية وتطوير الأفراد وتأهيلهم كي يتحملوا مسئوليات وظائف أعلى .

الفصل الأول

المفاهيم والقضايا الحديثة
ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين

المبحث الأول

مفهوم وأهمية عملية تقويم أداء العاملين

١ - مفهوم عملية تقويم أداء العاملين:

لقد نالت عملية وضع وتحديد مفهوم لتقويم أداء العاملين اهتمام العديد من الباحثين ورجال الفكر الإدارى بصفة عامة والمهتمين بمجال تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة. إلا أن استعراض وتحليل هذه التعاريف يشير إلى أنه لا يوجد اتفاق واضح حول مفهوم جامع لعملية تقويم الأداء، ويمكننا تصنيف هذه المفاهيم فى مجموعتين رئيسيتين إحداهما تدرج تحت ما يمكن أن نطلق عليه المدخل التقليدى والأخرى تدرج تحت ما يمكن تسميته بالمدخل الحديث. ويتأسس التمييز بين المدخلين - من وجهة نظرنا - على الغرض من التقويم الذى يركز عليه المدخل، ففى المدخل التقليدى يكون تركيز عملية التقويم على أغراض الرقابة الإدارية وإنجاز الاهداف.

وبالتالى يكون التقويم وسيلة استرشادية أو حكمية لوضع بعض سياسات الافراد كمنح علاوات فى الأجور والمرتبات، أو تحديد من يستحق الترقية. من قبيل ذلك تعريفات جراهام^(٢٧) Graham لتقويم الأداء بأنه «الحكم على أداء الموظف لوظيفته تأسيسا على اعتبارات لا تقتصر فقط على الانتاجية وذلك لتقدير الجدارة وبهدف أساسى هو التمييز بين الموظفين عند منحهم علاوات فى الأجور والمرتبات».

ومن ذلك أيضا تلك التعاريف التى تعتبر عملية تقويم الأداء بأنها: -

«الوسيلة المنظمة لتحديد قيمة ما يؤديه العامل فى عمل معين»^(١٥)

«تقويم مستوى الموظفين من حيث الأداء الوظيفى والخصائص الشخصية وعلاقات العمل»^(١٥).

«الإجراءات المنظمة التى تهدف إلى «تقويم» أداء الفرد بالنسبة للعمل الذى يؤديه وكذا بالنسبة لاحتمالات تقدمه فى المستقبل»^(١٦).

«العملية التى يمكن بواسطتها قياس كفاية الأداء الوظيفى لفرد ما والحكم على قدرته واستعداداته للتقدم»^(١٧).

«تقويم» للفرد فيما يتعلق بادائه الحالى لعمله وقدراته الكمستقبلية فى النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى»^(١٨).

أما فى المدخل الحديث يكون التركيز - بجانب الأغراض السابقة - على الغرض التنموى وبالتالى يكون التقويم وسيلة لتطوير وتنمية العاملين ومساعدتهم على تطوير

ادائهم ورفع كفاءتهم عن طريق تحديد أهداف أداء المرؤوسين ووسائل تحقيقها
الأهداف بأسلوب قائم على المشاركة والإقناع والمناقشة بين الرئيس والمرؤوسين. وله
من أهم التعريفات التي يمكن نسبتها إلى هذا المدخل ذلك الذي قدمه (Dessler)^(٢٦)
حيث ركز في تعريفه لعملية تقويم الأداء ليس فقط على مجرد اكتشاف مدى قدر
المدير على الإستئجار السليم للموظفين المناسبين ووضعهم في المكان المناسب
وتحفيزهم على أداء وظيفتهم ، بل مشاركته أيضا لهم ومساعدتهم في حل المشكلات
التي قد تعترض ، أو تؤثر في أدائهم ومستقبلهم الوظيفي.

كما يندرج تحت مجموعة هذا المدخل الحديث ذلك التعريف الذي يقضى بأن عملية
تقويم الأداء هي: الإجراءات التي تساعد على تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء
واستخدام المعلومات المتجمعة من دخول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل^(٢٧).
ونحن نميل إلى الأخذ بالمفهوم الحديث حيث إنه يجمع بين الأغراض الرقابية وإنجاز
الأهداف بجانب الغرض التنموي والذي يعتبر الجانب الإيجابي بل من أهم المهام التي
ينبغي أن يقوم بها المديرون كما سيأتي.

٢ - صعوبة تقويم أداء العاملين :

لعل من المفيد قبل التعرض لتحديد أهمية عملية تقويم أداء العاملين بمختلف
المنظمات، أن نشير إلى صعوبة وعدم تقدير أهمية هذه العملية سواء من جانب
أخصائي تطوير وتنمية الموارد البشرية، أو المديرين المسؤولين عن عملية التقويم، أو
العاملين محل التقويم.

فهناك اعتقاد سائد بين بعض رجال الفكر الإداري بصفة عامة والباحثين في مجال
إدارة الموارد البشرية - بصفة خاصة - بأن عملية تطوير وتصميم وتطبيق نظام فعال
وجيد لتقويم أداء العاملين - سواء على المستوى العام للمنظمة أو على مستوى الوحدات
والأقسام الإدارية - تعتبر واحدة من أكثر المهام صعوبة وتعقيدا للمديرين وكذا لخبراء
تطوير وتنمية الموارد البشرية.

فلقد أوضحت بعض الدراسات^(٢٨) التي أجراها أخصائيو تطوير وتنمية الموارد
البشرية - في هذا الصدد - أن معظم المديرين الذين يمارسون عملية تقويم الأداء غير
راضين عن هذه العملية، وبالتالي لا يعطونها القدر المناسب من الأهمية. ولقد أصابت
نتائج هذه الدراسات أخصائي تطوير وتنمية الموارد البشرية بالاحباط وولدت لديهم
عدم الثقة في نظم تقويم أداء العاملين حيث تبين لهم أن ما يمكن اعتباره نظاما
«جيدا» لتقويم الأداء لا يعدو أن يكون النظام الذي يقوم فيه المديرون الممارسون لعملية
التقويم بملء واستكمال نموذج أو استمارة التقويم ثم يطلبون من مسئول شئون

الأفراد ضم هذه النماذج إلى ملفات العاملين أما النظام غير الجيد فهو ذلك النظام الذى لا يقوم فيه المديرون باستكمال أو ملء هذه النماذج.

بل إن الإحباط وعدم الثقة فى نظم تقويم الأداء قد أصابا أيضا المديرين المستخدمين لهذه النظم أنفسهم وكذا العاملين محل التقويم. فلقد أوضحت إحدى الدراسات ^(٢٣) أن المديرين المسؤولين عن التقويم غالبا ما ينظرون إلى عملية التقويم على أنها «مضيعة للوقت»، ولا تعدو أن تكون مجرد عمل ورقى لا يرجى من استخدامه إلا القليل من الفوائد فى حل المشكلات الإدارية التى تواجههم كالوفاء بالمواعيد النهائية والتزامات المنظمة، أو تخفيض التكاليف أو تحسين الإنتاجية، أو تقرير من ينبغى ترقيته. كما أوضحت هذه الدراسة أن معاونين (محل التقويم) غالبا ما ينظرون إلى نظام تقويم الأداء على أنه مؤشر وعلامة على اتخاذ الإدارة لقرارات متقلبة ومجحفة وغير موضوعية، وإن الحقيقة - من وجهة نظرهم - أن كل واحد من العاملين يحصل على تقديرات عالية .

كما أكدت بعض الدراسات ^(٢٥) أنه رغم التطور الذى حدث فى مجال أغراض تقويم الأداء - كما يركز عليه المدخل الحديث السابق الإشارة إليه - فإن هذا التطور لم يتعد مرحلة النظرية ولم يصل بعد إلى مرحلة التنفيذ الجيد، وأوضحت أن كلا من المقومين the Raters والمقومين the Ratees لا يستخدمون نظام تقويم الأداء كأداة أو وسيلة لمراجعة الأداء وتحسينه.

ولعل مما يوضح مدى صعوبة عملية تقويم الأداء ارتباطها بالعنصر البشرى ذى الطبيعة المتغيرة والمتطورة باستمرار، وهو عنصر يمثل جزءا حيويا له تأثيره على الأداء الكلى للمنظمة، ووسيلة لإنجاز وتحقيق أهدافها، وإن كانت وسيلة تتميز بأنها من أعقد وأصعب المجالات قابلية للمعالجة والتحدى. ^(٢٤)

٣ - أهمية عملية تقويم أداء العاملين :

من المفاهيم السابقة لعملية تقويم أداء العاملين وجوهر الأغراض التى ينبغى أن تتضمنها، تتضح أهمية هذه العملية سواء بالنسبة للمنظمة أو للعاملين ومستقبلهم الوظيفى. فتقويم الأداء يعتبر من أهم أدوات المدير وأكثرها فائدة، حيث إن الاستخدام الفعال لنظام التقويم يمكن أن يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين فى المدير، كما يحسن الاتصالات فيما بينهم وبينه. والأكثر أهمية، أن هذا النظام يستطيع أن يحسن ويطور أداء الموظف مستقبلا كهدف نهائى لعملية التقويم ^(٢٤). كما أن المعلومات التى توفرها عمليات تقويم الأداء تعتبر مصدرا هاما لاعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمال فى المنظمة والتى ينبغى أن تظهر بدورها الملامح والسمات الرئيسية للقوى العاملة. كذلك

يعتبر نظام تقويم الأداء مرشدا لإعادة توزيع العمالة فى الأوقات والمجالات المناسبة بما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم فى ضوء المتوفر من القوى العاملة^(١١)، كما يساهم هذا النظام فى تحديد مدى الحاجة إلى التدريب وتحديد البرامج التدريبية التى تتناسب مع احتياجات الافراد^(١٢)، ويمثل الأساس فى إعادة النظر فى نظم الحوافز والاتصالات^(١٣)، إضافة إلى كل ما سبق، فإن نظام التقويم الجيد يعطى مؤشرا ودلالة على مدى كفاءة المدير واعتباره منطقيا ومنظما فى عمله وناجحا فى مهمته الرقابية، وقادرا على إقامة علاقات وثيقة مع الرؤوسين تسمح له بقدر من الثقة تدفعه إلى مشاركتهم له فى تحديد اهداف ومعايير التقويم^(١٤) (*) .

(*) انظر المراجع ٥، ٨، ١٢، ١٣، ١٨، ١٩، ٢٠ .

المبحث الثانى

أهم القضايا الحديثة ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين

يولى العديد من الباحثين والممارسين على حد سواء اهتماما كبيرا بالكثير من القضايا ذات الصلة بعملية تقويم الأداء وذلك بهدف الوصول إلى نظام فعال وجيد لتقويم الأداء يتجنب العديد من المشكلات التى تساهم فى فشل العديد من نظم التقويم الحالية والتى يمكن تلخيص أهمها فى الآتى :- (٢٢)

- عدم الاتفاق التام حول نواحى أو أوجه الأداء التى يتم تقويمها.
 - الاعتقاد غير المنطقى بأن المقاييس المستخدمة فى التقويم ينبغى أن تكون موضوعية كلية قابلة للتحديد دون الأخذ فى الحسبان أهمية حكم ورأى Judgement القائم بعملية التقويم.
 - تجاهل المعايير المستخدمة فى التقويم للسمات أو الصفات الشخصية والسلوكيات الفردية التى تحدد النجاح فى الأداء.
 - الفشل فى استخدام نتائج التقويم كأساس لاتخاذ القرارات الرئيسية والجوهرية المتعلقة بالتدريب والتعويضات والترقية وغيرها من القرارات الرئيسية لعملية تطوير وتنمية الموارد البشرية.
 - عدم ادراك معظم نظم تقويم الأداء لحقيقة العمل الإدارى والبيئة التنظيمية بما قد يوحى بأن عملية التقويم تمثل عملا لا يدخل ضمن مهام ومسئوليات المديرين.
 - مشكلة التحيز حيث اوضحت العديد من الدراسات (٢٤) ، أنه غالبا ما يكون للفوارق الفردية بين المقومين - من حيث بعض السمات مثل العمر أو العرق أو الجنس - تأثيرها على التقديرات التى يحصلون عليها والتى لا يكون لمثل هذه السمات أى ارتباط بالأداء الفعلى للعاملين .
- وسوف نناقش أهم القضايا التالية :-

* تحديد الأداء الخاضع لعملية التقويم، بمعنى تقرير ما يتم تقويمه والمعايير المستخدمة .

* تحديد من سيكون محل التقويم The Rates .

* تحديد من سيقوم بالتقويم The Rater .

* المدة التى تتضمنها عملية التقويم ودوريتها.

* سياسة الإدارة المتعلقة باستخدام نتائج التقويم وإعلام المقومين بها.

* انظر أيضا المرجعين ٢٢ ، ٢٦ .

أولا :- تقرير ما يتم تقويمه والمعايير المستخدمة :-

أن أول ما ينبغى أن تحاوله الإدارة فى عملية تقويم الأداء هو تقرير العمل أو الأداء الذى سيتم تقويمه، بمعنى هل سيتم التركيز على الأداء الفردى أو الأداء الجماعى؟ وإذا كان التركيز على الأداء الفردى فما هى المعايير التى ينبغى الاهتمام بها؟.

والحقيقة أن هذه القضية تمثل مشكلة كبيرة للإدارة، فباستثناء الوظائف الأولية البسيطة، نجد أن من الصعوبة تحديد معايير ملائمة للتقويم. فقد يكون بمقدور الإدارة تقويم أداء عامل على خط تجميعى على أساس كمية الإنتاج أو عدد الوحدات التى ينتجها والتى تتمشى مع معايير ومقاييس رقابة الجودة، ويتم قياس هذا الأداء بوسائل متفق عليها. ولكن ماذا عن مهارات مثل المبادرة Initiative والبراعة أو المهارة التنظيمية؟ هل ينبغى أن تدخل ضمن عملية التقويم؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يمكن قياسها؟ ذلك أن مشكلة القياس تصبح صعبة الحل وحادة إذا كان الأمر يتعلق بالمراكز المهنية أو الإدارية أو أى مركز يتسم بمهام ومتطلبات متنوعة ومعقدة. وحتى طريقة الأداء الجيد، أى وضع وتحديد معايير الأداء ذاتها. فكم عدد الأخطاء التى يسمح للعامل على خط التجميع أن يرتكبها؟ أو كيف تكون فعالية المدير فى قيادة جماعات العمل؟ إن الإجابة عن هذه التساؤلات سوف تختلف بلا شك سواء من جانب القائمين بالتقويم، وعبر الوحدات الإدارية فى المنظمة الواحدة، بل ستختلف الإجابة من وقت لآخر. (٢٢)

ويمكن القول - بصفة عامة - إن من المفضل التركيز على الأداء الفردى عندما تسمح طبيعة العمل بقيام كل فرد بعمله بمعزل عن الآخرين دون أن يؤثر ذلك على عامل الكفاءة - وظائف مندوبى البيع مثلا - فى حين يكون من المفضل الأخذ بأسلوب الأداء الجماعى جزئيا - أى جنبا إلى جنب مع أسلوب الأداء الفردى، وذلك عندما تكون «مخرجات» أداء بعض العاملين تعتبر «مدخلات» لازمة لأداء البعض الآخر كما هو الشأن فى وظائف العاملين على خطوط الإنتاج، أو العاملين فى أقسام الحسابات وشئون العاملين، كما يكون من المفضل الأخذ بأسلوب الأداء الجماعى بصفة كلية، وذلك عندما تقتضى طبيعة العمل التعاون الكامل بين العاملين بحيث يصعب فصل أداء الفرد عن أداء الجماعة كما هو الحال فى بعض الأعمال التى تكون «مخرجات» الأداء لكل مجموعة من العاملين تمثل «مدخلات» للمجموعة أو المجموعات الأخرى. (٢٣)

أما فيما يتعلق بالمعايير التى يفضل استخدامها فى حالة التركيز على الأداء الفردى فإن من الضرورى - لتحديد - ذلك - أن يأخذ القائم بعملية التقويم طبيعة العمل محل التقويم. ففى وظائف العمالة الإنتاجية يكون التركيز على كمية الإنتاج وجودته كمعايير مباشرة للأداء حيث يتم تحديد مدى مساهمة العامل فى مجال العمل من خلال

مقارنة الانجازات التي حققها بالمقاييس الكمية والنوعية للعمل، أما في الوظائف الإدارية والتخصصية يكون التركيز على المعايير غير المباشرة والتي تتعلق عادة بالسمات الشخصية مثل المبادأة والمواظبة والتعاون والقيادة والاتجاه نحو العمل والزملاء والرؤساء.^(١٨)

ومما ينبغى التنبيه إليه ضرورة الحرص عند اختيار المعايير أو المقاييس التي تستخدم في تقويم الأداء، سواء كانت معايير مباشرة أو غير مباشرة، أن تكون معقولة ومنطقية فلا تكون عشوائية، أو موضوعية تماما، فمن الملاحظ أن معظم نظم تقويم الأداء ركز على المقاييس الموضوعية، إلا أنها لا تزيد - من الناحية النموذجية - عن كونها مؤشرات كمية يلزم اتباعها وعدم الحيد عنها، وبذلك تبعد عن روح وجوهر العمل ذاته محل التقويم^(٢٢) فليس الهدف النهائي لنظم التقويم قياس وتقدير كل شيء «بل الهدف تجنب المقاييس العشوائية Arbitrary Measures أو المتحيزة والتي تتقلب طبقا لهوى وغرض القائم بعملية التقويم.. لذا فإن هناك بين المقاييس العشوائية والمقاييس الموضوعية توجد العديد من المقاييس التي تعتمد على الاجتهاد العقلي في ابداء الرأي Judgement والتي تحوز قبول واستحسان كل من القائمين بالتقويم Raters والاشخاص محل التقويم Ratees والتي يمكن تفسيرها، ولها صلة بنجاح الوظيفة.

ثانياً: - تحديد من يخضع لعملية تقويم الأداء The Ratees

من المنطقي والعدالة أيضا أن يخضع كل فرد في المنظمة لعملية تقويم الأداء وإن كان من المفضل تركيز عملية التقويم عمقا وتكرارا بالنسبة لبعض فئات العاملين كاولئك الذين عينوا حديثا أو الذين يحققون مستويات اداء غير مرضية خلال الفترات الماضية، في حين يقل هذا التركيز بالنسبة للعاملين الذين توضح سجلات أدائهم مستويات مرضية^(٧).

ومن المعلوم أن القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بالعاملين المدنيين بالدولة والقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ والخاص بالعاملين بالقطاع العام يحدد أن العاملين الخاضعين لقياس الأداء وهم شاغلو الدرجة الاولى فما دونها وتم استثناء شاغلي الدرجات العليا من الخضوع لذلك النظام عند تقويم كفاءة أدائهم^(١). وإن كنا نؤيد الرأي^(٦) الذي ينادى بضرورة وضع نظام معين لتقدير كفاءة أداء شاغلي الدرجات العليا يكون مرشدا يعتمد عليه عند ترشيحهم للترقية إلى وظائف أعلى وذلك باستخدام قوائم استقصاء توزع على الرؤوسين، وكذا عن طريق تقييم النتائج العامة للمنظمة (البنك).

ثالثاً: - تحديد من يقوم بعملية التقويم The Raters :

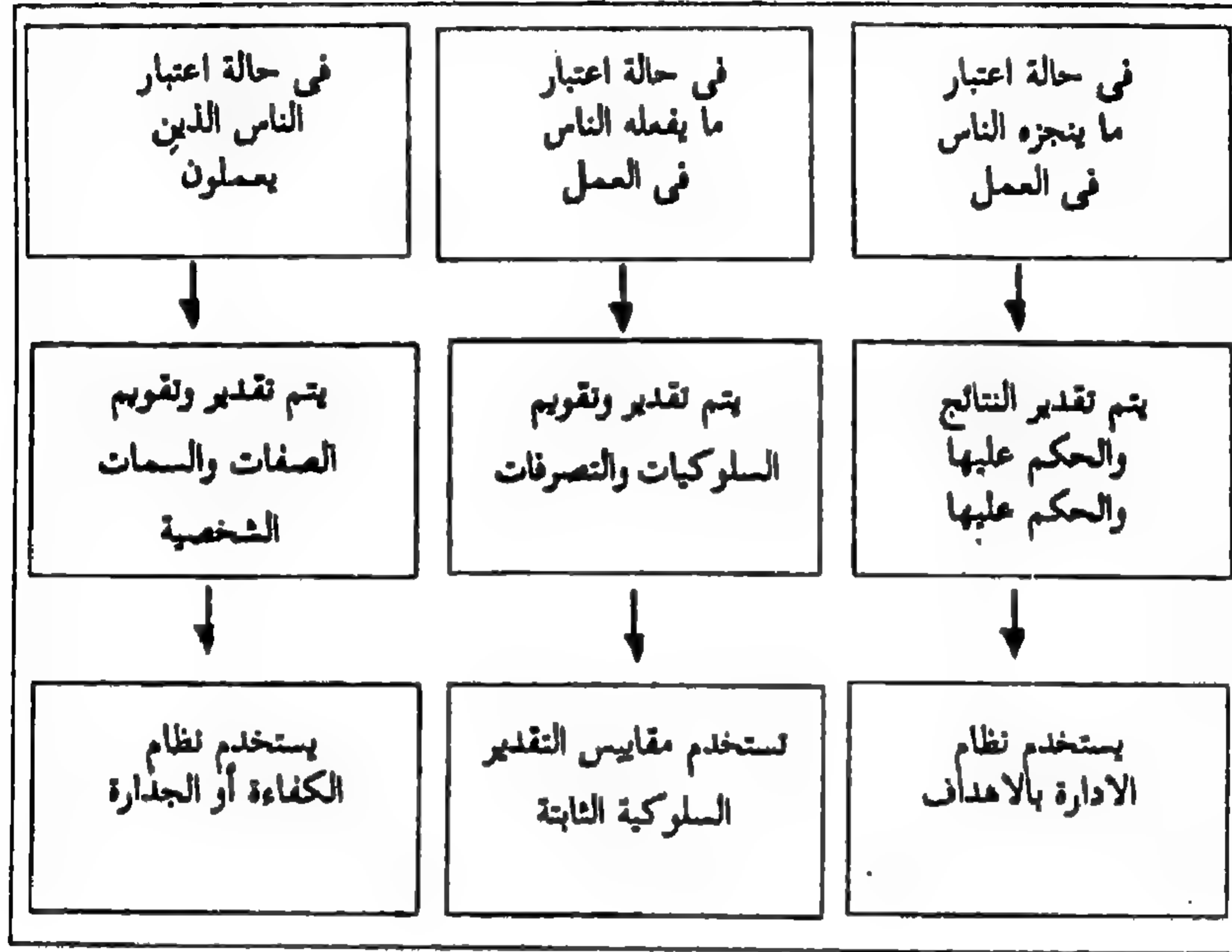
من أهم القضايا ذات الصلة بعملية تقويم الأداء تلك التي تتعلق بالشخص القائم بعملية التقويم. ذلك أنه مهما كان المقوم جيداً ويقظ الضمير فإن «الحكم الإنساني» غالباً ما يكون شخصياً وغير موضوعي. فنحن لا نعرف إلا القليل نسبياً عن السلوك المشاهد، وكيفية استدعائه، وتفسير أسبابه ودوافعه وتأثيراته بل وتطلعات ورغبات هذا السلوك. فكيف لنا أن نقوم - في ظل كل هذا - بتقويم وتصنيف الأشخاص في نماذج التقويم؟

وغالباً ما يكون تأثير أسلوب المقوم The rater في معالجة المعلومات ذات الصلة بالسلوك محل التقويم على النتائج أكبر من تأثير سلوك الشخص ذاته الخاضع للتقويم The Ratee ، فتقويم الأداء يعنى الرأى والحكم Judgement ، ومعالجة المعلومات، وليس فقط مجرد ملء واستكمال نماذج التقويم. فقد يحكم مدير على أحد الرؤوسين بأن أداءه جيد، ويعزى ذلك إلى القدرة العالية التي يتمتع بها الموظف، في حين يرى مدير آخر (يراقب نفس الموظف) أن الوظيفة ذاتها هي التي ليست على قدر كبير من الصعوبة - فالمدير الأول يعزى هذا «السلوك» إلى سبب داخلي (قدرة الموظف ذاته) ، ولذا فإنه يعطى الموظف تقديراً عالياً، في حين يعزى المدير الثانى هذا «السلوك» إلى سبب خارجي (طبيعة الوظيفة ذاتها) ولذا فإنه يعطى الموظف تقديراً منخفضاً، إن مثل هذا الاختلاف في التقدير على ذات الشخص إنما يرجع إلى اقحام الناس وجهات نظرهم وقيمهم وتوقعاتهم وفلسفاتهم وأنماطهم الشخصية عندما يقومون بعملية التقويم. فبسبب هذه المشكلات المرتبطة بعملية الحكم والتقدير Judgement نجد أن عملية تقويم الاداء تصبح مهمة صعبة تماماً، كما تصبح التقويمات متسائلة وغير دقيقة بصرف النظر عن نوع الاستثمارات أو النماذج المستخدمة. (٢٢)

والتقليل من آثار هذه المشكلات، اشارت بعض الدراسات (٢٣) إلى ضرورة قيام المديرين بوضع معايير تمكّنهم من الحكم على درجة أداء الموظف لعمله باتّباع طرق ثلاثة (كما يوضحها الشكل رقم ١). فالناس ناجحون في وظائفهم لسبب ما أنجزوه (النتائج Results)، ولسبب ما يفعلونه (سلوكياتهم وتصرفاتهم Personal Characteristics) وحتى يستطيع المديرين وضع معايير عملية وقابلة للتطبيق، عليهم أن يعملوا مع المؤدين وبمساعدة اخصائى تنمية الموارد البشرية لتحديد أى الإنجازات والسلوكيات والسمات الشخصية تؤدي إلى الأداء الناجح

وعموما، وأخذاً في الحسبان المناقشة السابقة، يمكن القول بأن هناك عدة اختيارات أو بدائل فيما يتعلق بقضية من يقوم بالتقويم، وهي:

شكل رقم (١) معايير الحكم على أداء الموظفين



١ - التقويم بواسطة الرئيس (أو المشرف المباشر):

حيث يعتبر البعض ^(٢٦) أن تقويمات «المشرف» هي لب وجوهر معظم نظم التقويم وتعتمد عليه كثير من المنظمات حيث إن هذا أسهل وتقويماته تكون أكثر واقعية ومنطقية نظرا لأن المشرف يكون في وضع يسمح له بمشاهدة وتقويم أداء مرفوضيه.

٢ - التقويم بواسطة الزملاء:

فقد تفضل بعض المنظمات استخدام هذا الأسلوب نظرا لتوافر فرصة أكبر أمام الزملاء لمشاهدة أداء بعضهم البعض على الطبيعة دون تصنيع أو تظاهر من قبل المرفوضين أمام رؤسائهم. ولقد أثبتت بعض الدراسات سلامة وفعالية هذا المدخل في التنبؤ بالنجاح الإداري في المستقبل. فمن دراسة ^(٢٧) أجريت على ضباط الجيش بأمريكا اتضح صحة تقديرات الزملاء في التنبؤ بمن يمكن ترقيته ومن لا يمكن ترقيته.

كما أوضحت دراسة (٢١) أخرى أجريت على ٢٠٠ مدير صناعي أن تقديرات الزملاء كانت مفيدة في التنبؤ بمن ينبغي ترقيته. إلا أن أهم ما يعيب هذه الطريقة هو احتمال «مجاملة» الزملاء بعضهم لبعض بأن يقوموا بإعطاء بعضهم البعض تقديرات عالية وذلك من قبل تبادل المصالح أو المعونة

٣ - التقييم بواسطة لجان:

حيث يستخدم هذه الطريقة العديد من المنظمات، وتتألف هذه اللجان عادة من المشرف المباشر للموظف محل التقييم وثلاثة أو أربعة مشرفين آخرين ويقوم كل واحد منهم بتقييم أداء الموظف. ويميز هذه الطريقة بعدها عن التحيز، وإن التقديرات المختلفة التي يعطيها أعضاء اللجان تعكس وجوها عدة ومختلفة لأداء الموظف والتي ينبغي أن يعكسها التقييم (٢٢)

٤ - تقييم المرؤوسين لأنفسهم:

وعادة ما يستخدم هذا المدخل جنباً إلى جنب مع تقويمات المشرفين وإن كان لا ينصح الكثيرون باستخدام هذا المدخل حيث أوضحت الدراسات قيام المرؤوسين بإعطاء أنفسهم تقديراً أعلى من تلك التي اعطاها لهم المشرفون أو الزملاء (٢٣).

٥ - تقييم الرؤساء بواسطة المرؤوسين:

وعادة ما يأخذ هذا التقييم شكل استقصاء لاتجاهات المرؤوسين تجاه رؤسائهم. ويفضل هذا الأسلوب عندما يكون نمط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ذا تأثير واضح على الأداء كما هو الحال في الإارة الجامعات أو المستشفيات ومراكز البحوث والتطوير، أما في غير ذلك فإن تقييم الرؤساء بواسطة مرؤوسيهـم عادة ما يؤدي إلى عزوف الرؤساء عن اتخاذ قرارات تتعارض مع رغبات مرؤوسيهـم على حساب أهداف الانتاج أو الاداء رغبة في كسب شعبيتهم بين المرؤوسين وكسب تأييدهم (٢٤).

وقبل أن ننهي مناقشة هذه القضية، نود التنويه إلى أن القائم بعملية التقييم، مهما يكن المدخل المتبع - ينبغي أن يكون كفوئاً أو مؤهلاً ويتم اختياره بدقة، وأن تكون لديه الخبرة الكافية والفهم الكافي للمعايير المستخدمة وأن يتمتع بالاستقرار النفسي والشخصي والإرادة الحرة، ووضوح الرؤية (٢٥).

رابعاً: - الفترة الزمنية التي يشملها قياس الأداء:

يتوقف مدى تكرار أو دورية عملية تقييم الاداء - بصفة عامة - على الهدف العام من عملية التقييم. فعندما يكون الهدف العام لعملية التقييم هو الهدف الإداري المبني على استخدام معلومات التقييم في الحكم على أحقية المرؤوسين في الترقية أو الحصول على

العلاوات الدورية فلا يلزم والحالة هذه أن تتم عملية التقييم بصفة متكررة أو مستمرة، بل بشكل رسمي مرة أو مرتين في العام. وعلى العكس من هذا، إذا كان الهدف العام من التقييم هو الهدف التنموي المبني على نصيح الرؤساء لمؤسسيهم فيما يتعلق بمشاكل الأداء وطرق التغلب عليها، فيفضل في هذه الحالة أن تتم عملية التقييم بشكل غير رسمي وبصفة متكررة أو مستمرة طبقاً لمدى حاجة المؤسسين للتشاور مع مؤسسيهم^(٧).

خامساً: سياسة الادارة فيما يتعلق بنتائج التقييم:

يمكن الادعاء بأن نظام تقييم الأداء قد يكون غير فعال مالم تستخدم نتائجه، أو تم تطبيقها بطريقة غير متسقة. يصدق هذا حتى في المنظمات التي تولي اهتماماً كبيراً بعملية تحديد ووضع معايير الأداء والتي تعمل على تقليل العوامل الشخصية والتحيز في الحكم والتقدير على الإنسان محل التقييم. إن الحل هنا يتمثل في ضرورة رسم «السياسات» الملزمة لاستخدام نتائج التقييم كأساس للمكافآت الإدارية والترقية ولتحديد مهام وواجبات الوظيفة، وللتدريب لتنمية المهارات المختلفة للعاملين^(٢٢). فمن الضروري منح العاملين الذين يحصلون على أعلى التقييمات والتقدير مكافآت محددة مرتبطة بالأداء، كما أن من الضروري اعتبار المديرين الذين يستخدمون نظام تقييم الأداء بفعالية - كأداة - في مساعدة وتنمية معاونيهم مديرين ناجحين يلزم مكافأتهم بطريقة مناسبة. فما لم ترتبط قرارات الموارد البشرية بنتائج التقييم من خلال مجموعة من السياسات المترابطة والدقيقة والتي تنفذ بحزم، فإن نظام تقييم الاداء قد يصبح جثة Relic وليس أداة إدارية.

كما أن من السياسات التي ينبغي تحديدها تلك التي تتعلق بسرية أو علانية نتائج تقييم الاداء. ويميل الاعتقاد الآن نحو الأخذ بعلانية تقدير الكفاءة لتعريف العامل محل التقييم بنقاط القوة والضعف في ادائه، وبالتالي يعمل على التغلب على الصعوبات التي تواجهه - ويدعم الإيجابيات المتوفرة لديه. إضافة إلى أن هذه العلانية تقلل من عنصر التحيز من قبل القائم بالتقييم عند وضعه التقدير أو الحكم على أداء العامل مما يجعل من «التقييم» أداة لها أهميتها في رفع مستوى كفاءة العاملين^(٢٣).

الفصل الثانى
أهم مداخل تقويم الأداء
وأنسبها للمنظمات الإسلامية

المبحث الأول

دراسة لأهم المداخل المستخدمة في عملية تقويم أداء العاملين وتحديد أيهما أكثر ملاءمة لطبيعة البنوك الإسلامية

لقد كان من نتائج العديد من الأبحاث العلمية والعملية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية توافر العديد من المداخل التي يمكن لمختلف منظمات الأعمال والخدمات استخدامها - كلها أو بعضها - في تقويم أداء العاملين بها، وتستطيع البنوك الإسلامية استخدام هذه المداخل بما يتفق مع طبيعة رسالتها وأهدافها، وطبيعة الأنشطة التي يؤديها العاملون بها، وبما يتفق أيضا مع غرض أو أغراض التقويم وما الذي سيتم تقويمه هل هو الإنجاز (أي النتائج)، أم سلوك العاملين، أم صفات وخبرات الأشخاص محل التقويم أنفسهم؟ وسوف نوضح المدخل المقترح الذي يمكن أن يتمشي مع طبيعة البنوك الإسلامية عقب الانتهاء أولا من مناقشة أهم مداخل التقويم شائعة الاستخدام.

مدخل مقارنة كمية الانتاج الفعلي بالمعايير المحددة:

ويهدف هذا المدخل إلى قياس معدل إنتاجية الفرد عن طريق مقارنة عدد الوحدات الفعلية التي أنتجها الفرد خلال فترة التقويم بعدد الوحدات المعيارية التي ينبغي إنتاجها طبقا لمعدلات الأداء المستخدمة. وقد يتم وضع هذه المعدلات إما بطريقة تقديرية من واقع التجارب والخبرات السابقة، أو بطريقة إحصائية وذلك باستخراج متوسطات كميات الإنتاج خلال الفترات الماضية من واقع بيانات الإنتاج الموجودة بسجلات المنظمة.^(٧) ويتضح من طبيعة هذا المدخل أن من الضروري توافر معدلات أداء مناسبة لطبيعة العمل ويتم تحديدها عن طريق دراسات العمل، وكذا توافر أسلوب لقياس «الأداء الفعلي» والذي وإن كان من السهل توافره بالنسبة للنتاج الملموس، فإنه أكثر صعوبة بالنسبة للنتاج غير الملموس.^(٢٩)

مدخل المقاييس الكمية المتدرجة :

وهذا المدخل من أقدم طرق تقويم أداء العاملين وأكثرها انتشارا للاستخدام من جانب العديد من المنظمات، وفيه يقوم الشخص القائم بالتقويم بملي نموذج التقويم الذي يتضمن عددا من الصفات أو الخصائص التي يعتقد بأنها تمثل «مؤشرات» لمستوي أداء الفرد لمهام وظيفته، مثل كمية العمل وجودته، ومستوي معلوماته عن الوظيفة، وقدرته على حل المشكلات وقيادة الآخرين، ودرجة تعاونه مع زملائه ورؤسائه ومروسيه وغيرها من عناصر التقويم.^(٣٧) ويتم تدرج كل عنصر من هذه العناصر إلى درجات من «الصففر» إلى «خمسة» مثلا بحيث يعني «الصففر» انعدام الصفة في الشخص، وتعني «خمسة» توافرها فيه إلى حدها الأقصى، ثم تجمع الدرجات التي

حصل عليها الفرد في كل عنصر لنحصل علي تقديره النهائي والذي يمثل ادائه بالنسبة لزملائه في العمل.

إلا أن هناك بعض المأخذ علي هذا المدخل مما يقلل من فعاليته. فقد يتعرض القائم بالتقويم لما يسمى بـ أخطاء الهالة أو التعميم وهو نوع من التحيز يدفعه لإعطاء الفرد محل التقويم تقديرا عاليا في جميع الصفات نتيجة لتمييزه في صفة واحدة منها (مثلا مواظبته الحضور والانصراف في المواعيد المحددة).. كما قد يميل المقوم لأحد جانبي المقياس المتدرج فيعطي كل أو معظم الموظفين درجات عالية (إذا كان مستاهلا) أو درجات منخفضة (إذا كان متشددا). وفوق كل ماسبق لا يوفر هذا المدخل معلومات مرتدة يستفيد منها الشخص محل التقويم في تطوير ادائه المستقبلي نظرا لاعتماد هذا المدخل علي صفات تمثل مؤشرا علي الأداء فقط ولا تصف سلوكيات الأداء الفعلي^(١٧).

مدخل المقارنة (الزوجية) بين العاملين: Paired comparison procedure

وتتم المقارنة بين العاملين بعدة وسائل منها: ^(٨)*

١- استخدام البطاقات:

حيث يقوم القائم بالتقويم بكتابة أسماء العاملين أو الصفة المراد مقارنتها علي «بطاقات» منفصلة، ثم يقوم باختيار بطاقتين ويقارن بينهما ويختار الأحسن ويضعه في يده، ثم يقوم باختيار بطاقتين ثانيتين ويقارن بينهما في ضوء البطاقة التي حفظها بيده ويختار أفضل البطاقتين الجديتين وي طرح جانبا البطاقة ذات المستوي الضعيف، ويتم تكرار هذه العملية مع البطاقات الأخرى حتي يتم الانتهاء من المقارنات بين كل البطاقات. وهنا يتم اعتبار البطاقة التي باليد هي أحسن أداء أي يأخذ الترتيب الأول، وتكرر نفس الخطوات السابقة مع البطاقات التي تم استبعادها ويتم في النهاية الترتيب الثاني وكذا يتم التكرار حتي يتم الترتيب الثالث والرابع وهكذا حتي يتم ترتيب كل العاملين.

٢- استخدام جدول ترتيب المقارنة الزوجية: The Paired Comparison Ranking Table

وهنا يتم ترتيب العامل ومقارنته بالآخرين عن طريق حصر عدد النقاط - يرمز لها مثلا بـ x - التي حصل عليها العامل. فالعامل الذي يحصل علي أكبر عدد ممكن من النقاط (نتيجة تميزه في جوانب أو أبعاد كثيرة من الأداء - يتم ترتيبه أولاً والعامل الذي حصل علي نقاط أقل يتم ترتيبه ثانيا، وهكذا حتي ينتهي ترتيب كل العاملين).

* انظر أيضا مرجع ٢١ .

٢- طريقة سلة البطاقات:

وهنا يقوم المقوم بعمل ثلاث مجموعات منفصلة من البطاقات تشمل كل المرؤوسين، بحيث تحتوي سلة البطاقة الأولى مجموعة العاملين ذوي الأداء فوق المتوسط، والثانية علي مجموعة العاملين ذوي الأداء المتوسط أو المرضي، وسلة البطاقات الثالثة تحتوي علي مجموعة العاملين ذوي الأداء تحت المتوسط أو الضعيف أو غير المرضي. وبعد أن يتم هذا الفصل والتصنيف لدرجات الأداء لكل العاملين، يقوم المقوم بمقارنة مجموعة العاملين في كل سلة ويتم ترتيبهم، وتكون النتيجة أننا في سلة الأداء فوق المتوسط يتم ترتيب العاملين ذوي الأداء الضعيف أو غير المرضي، ويعيب هذه الطريقة صعوبة إجراء مقارنة لعدد كبير من العاملين، حيث إن عدد المقارنات يتحدد طبقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

حيث إن $N =$ عدد المقارنات المطلوبة سواء لمقارنة العناصر الموجودة في الأداء، أو الوظائف بعضها البعض، أو عدد الأشخاص. فمثلاً لو أردنا مقارنة ٧ عوامل، فإن

$$\text{عدد المقارنات المحتملة} = \frac{7(7-1)}{2} = 21، \text{ وإذا أردنا مقارنة عدد } ٥٠$$

مرؤوساً مثلاً فإن عدد المقارنات = $\frac{50(50-1)}{2} = 1225$ مقارنة وهو مما يصعب هذه الطريقة.

مدخل الترتيب البسيط أو المباشر: Simple or Straight Ranking

وهي من أقل الطرق تكلفة وأكثرها دقة خاصة في حالة استخدامها لتقويم أداء مجموعات صغيرة العدد من العاملين، وهنا يتم ترتيب العاملين تنازلياً من الأداء المرتفع جداً، إلي المنخفض، وإلي الأقل انخفاضاً العاملين جميعاً والذين يمارسون نفس العمل. إلا أن ما يعيب هذه الطريقة أنها لا تأخذ في الحسبان كل أبعاد الأداء، وأنها تبسط- ربما بدرجة مظة- بعض الجوانب المعقدة للأداء. (٨)

مدخل الترتيب الاجباري: Forced Distribution Ranking

ويتم في هذه الطريقة ترتيب العاملين وتصنيفهم إجبارياً ضمن فئات مختلفة للتقويم تأخذ شكل منحنى التوزيع الطبيعي، حيث قد يتم ترتيب العاملين إجبارياً في فئات جيد جداً (١٠٪ مثلاً)، وفئة جيد (٢٠٪ مثلاً) وفئة متوسط (٤٠٪) وفئة ضعيف (٢٠٪) ثم فئة ضعيف جداً (١٠٪) ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تتيح التقويم والحكم علي الأداء بطريقة موضوعية كما تتأثر بالتحيز والأهواء الشخصية للقائم بالتقويم. (٧)

مدخل قوائم المراجعة

ويقوم هذا المدخل علي فكرة التعبير عن سلوكيات الوظيفة في شكل مجموعة من التعبيرات والجمال التي تصف السلوكيات الهامة للنجاح في أداء مهام وظيفة معينة أو مجموعة متجانسة من الوظائف. وهناك نوعان من قوائم المراجعة: (٧).

الأول: قوائم مراجعة مرجحة:

وهنا يقوم الخبراء المتخصصون بتحديد الجمل السلوكية التي تحدد سلوكيات الوظيفة المرغوب فيها، وتخصيص وزن معين أو قيمة معينة لكل جملة يقع الاختيار عليها، ثم يقوم المقوم بوضع علامة أمام الجمل السلوكية الممثلة خير تمثيل للسلوك الوظيفي للمرفوس، ويجمع أوزان الجمل التي أمامها علامات ليحصل علي التقدير النهائي للموظف محل التقويم.

الثاني: قوائم المراجعة ذات الاختيار الإجباري:

ورغم تشابه هذا النوع من النوع الأول من القوائم، إلا أنه يختلف عنه في عدة نواحي، منها: أن الجمل السلوكية هنا تغطي سلوكيات الوظيفة المرغوب وغير المرغوب فيها، كما أن القائم بالتقويم هنا لا يعلم أي الجمل السلوكية سوف تحسب للمرفوس محل التقويم وأيها تحسب ضده نظرا لأن الإدارة العليا تحتفظ بالشفرة المستخدمة. إضافة إلي أن الجمل السلوكية في حالة الاختيار الإجباري يتم تقسيمها إلي رباعيات يعبر اثنتان منها عن سلوكيات مرغوب فيها والاثنتان الأخران يعبران عن سلوكيات وظيفية غير مرغوب فيها. فعلي سبيل المثال يأخذ التقسيم الرباعي الشكل الآتي:

- نادرا ما يرتكب أخطاء في عمله
- محل احترام مرفوسيه — (مرغوب فيها)

- عادة ما يتأخر عن الموعد المحدد لانجاز مهام العمل
- غير قادر علي اقناع الآخرين بوجهة نظره الشخصية — (غير مرغوب فيها)

ورغم أن هذه الطريقة تتميز ببعدها عن تحيز القائم بالتقويم نظرا لعدم معرفته بالجمال التي تكون في صالح أو في غير صالح العامل محل التقويم، فإن نفس هذا السبب يمثل عيبا لهذه الطريقة نظرا لعدم قدرة الرئيس علي إحاطة المرفوس بنقاط ضعفه أو قوته في الأداء.

مدخل الوقائع الحرجة

وفي هذا المدخل يقوم خبراء متخصصون، واعتمادا علي بطاقات توصيف الوظائف، بتحديد الوقائع والأحداث الحرجة التي يعتقدون بأنه لها تأثير واضح علي نجاح أو

فشل العامل في أداء مهام وظيفته. وفي ضوء ذلك يقوم المقومون (الرؤساء المباشرين) بملاحظة أداء مرؤسيهم ومعرفة ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر عنهم ومدى تكرار هذا الحدث ثم تسجيل هذا أولاً بأول.

وعندما يحين وقت تقويم الأداء، يقوم الرئيس بمراجعة سجل الملاحظات الخاص بأداء العاملين ويحدد في تقرير الأداء الخاص بالمرؤوس أي الوقائع الحرجة ذات التأثير الموجب وأيها ذات التأثير السالب صدرت عن المرؤوس ومعدل تكرار هذا الصدور.

ومن أكثر الطرق انتشاراً لاستخدام مدخل الوقائع الحرجة في مجال تقويم أداء العاملين طريقة مقاييس السلوك المتدرج. وعند تصميم هذه الرقطة ينبغي اتباع الآتي: (١٩).

- وصف الوظائف محل التقويم في صورة عدد من الوقائع السلوكية الملائمة لمهام ومسئوليات هذه الوظائف.

- تصنيف هذه الوقائع السلوكية في صورة عدد من عناصر الأداء الوظيفي الرئيسية (مثلاً عنصر المبادأة والابتكار، عنصر حل المشكلات واتخاذ القرارات).

- تدرج الوقائع الحرجة التي تم تصنيفها تحت كل عنصر من عناصر الأداء الوظيفي علي مقياس مؤلف من عدد النقاط تتراوح بين «الصففر» الذي يعني انعدام العنصر، وحد أقصى (مثلاً ٨) يمثل قمة توافر نفس العنصر.

وتتميز هذه المداخل بأنها أكثر ملاءمة عندما يكون الهدف العام من التقويم تنموياً أكثر من كونه إدارياً أو رقابياً. إلا أن ما يعيبها هو الوقت والجهد والتكاليف، وحاجتها لملاحظة دقيقة من جانب الرؤساء المباشرين للمرؤوسين وما قد يترتب عليه من تدمير العاملين من هذا الإشراف المباشر وبالتالي انخفاض معنوياتهم.

مدخل تحديد الأهداف:

وهنا يتم قياس أداء العاملين باستخدام أسلوب تحديد الأهداف Goal Setting والذي انتشر استخدامه بطريقة واسعة خلال العقدين الأخيرين- ويأخذ هذا الأسلوب مسميات وأشكالاً مختلفة مثل «الإدارة بالأهداف» By Objectives، أو أسلوب الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية أو الإدارة بالنتائج أو تخطيط العمل ومراجعة الأداء ويمكن جوهر هذا الأسلوب- في أشكاله المختلفة- في تحديد أهداف محددة وفي أوقات محددة علي العامل القيام بها وتحقيقها، وبناء عليها يتم تقويم أدائه والحكم علي مستواه.

وتبدأ عملية قياس الأهداف (٨) المحققة بقيام المرؤوس (باستخدام ورقة بيضاء)، بكتابة وتحديد الأهداف والأنشطة التي سوف يتم تنفيذها خلال فترة محددة في المستقبل، ويقوم المرؤوس مرة أخرى في نهاية تلك الفترة الزمنية، بكتابة الأهداف

المحققة والعقبات التي صادفته أثناء قيامه بتنفيذ تلك الأهداف الموضوعة، كما قد يقوم بتحديد أهداف وأنشطة أخرى جديدة لفترة قادمة. كما قد يستخدم أحياناً «نموذجاً» معدياً سلفاً يتم فيه تحديد المسئوليات والأهداف الرئيسية المطلوب تحقيقها وذلك بصورة واضحة لا غموض فيها، كما يتم فيه تحديد كيفية تحقيق الأهداف المرسومة، وتصميم ورسم خريطة العمل الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والأداء الفعلي والأهداف التي تم تحقيقها.

في ضوء مناقشتنا لأهم المداخل المستخدمة في تقويم أداء العاملين ونظراً لما يشوب كل واحد منها لبعض المآخذ، وتركيز بعضها على أهداف معينة من أهداف التقويم دون الأخرى، فإننا نعتقد بأن المدخل الذي ينبغي تطبيقه في البنوك الإسلامية هو المدخل المركب الذي يجمع بين بعض هذه المداخل بحيث يمكنه تقويم نتائج الأعمال، وسلوكيات العاملين، وسماتهم وصفاتهم التي تؤهلهم للقيام بمهام الوظائف الموكلة اليهم، وبالتالي فإن هذا المدخل يجمع بين مدخل تحديد الأهداف، ومدخل المقاييس المتدرجة للسلوك، ومقاييس الجدارة.

الفصل الثالث

الضوابط الإسلامية لنظام تقويم أداء العاملين
بالبنوك الإسلامية

الفصل الثالث

الضوابط الإسلامية لنظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية

يقصد- هنا- بالضوابط الإسلامية القيم والمعتقدات الإسلامية التي يكون مصدرها كتاب الله بما يتضمنه من كلمات الله سبحانه وتعالى دون تحريف أو خلط وتبديل من قبل البشر، والتي بينتها سنة رسول الله * والتزم بهديها السلف الصالح من بعده في إدارة المؤسسات الإدارية للدولة الإسلامية. ونظرا لأن هذه القيم عديدة ومتنوعة وبالتالي فهي فوق طاقة هذا البحث، لذا فإننا سوف نركز على أهم هذه الضوابط ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين والتي نرى أنها تتمثل في الآتي:-

- الضوابط الإسلامية المتعلقة بسلوكيات العاملين تجاه إنجاز العمل (نتائج العمل) والقيم السلوكية التي يتوقف عليها هذا الإنجاز والتي تتمثل في:

(أ) مدي الاهتمام بوقت العمل والحرص عليه.

(ب) تكلفة أداء العمل.

(ج) معدلات الإنجاز والضوابط الملزمة عند وضعها.

(د) مستوى جودة العمل المؤدى.

- الضوابط الإسلامية المتعلقة بتصرفات وسلوكيات العاملين في مجال العمل والعلاقات المتبادلة بينهم.

- الضوابط الإسلامية المتعلقة بصفات وسمات القائمين بعملية تقويم الأداء. وفيما يلي نناقش هذه الضوابط:

المبحث الأول

الضوابط الإسلامية المتعلقة بسلوكيات العاملين تجاه إنجاز العمل في البنوك الإسلامية

يعتمد إنجاز العاملين لعملهم في المنظمات الإسلامية بصفة عامة في البنوك الإسلامية محل البحث بصفة خاصة علي تضافر العديد من القيم السلوكية التي ينبغي اخذها في الحسبان وتقديرها عند القيام بعملية تقويم أداء العاملين في هذه المنظمات، لعل من أهم تلك العوامل مايلي :

(أ) الاهتمام بوقت العمل والحرص عليه:

فالوقت- من وجهة النظر الإسلامية- مخلوق للعمل الجاد البعيد عن اللهو أو الكسل والتراخي، سواء في ذلك عمل المعاش أو المعاد مع عدم استغناء عمل المعاد عند عمل المعاش، فبه الوصول اليه وهو المعين عليه.^(*)

وهناك العديد من القيم الإسلامية التي تحث الإنسان علي الإهتمام بوقت العمل والحرص عليه. فالإسلام يحرم اقتطاع أي جزء من وقت العمل في أمور لا تتصل بالعمل دون عذر قهري وحقيقي بعيدا عن التمارض أو التكاسل وتهربا من الالتزام الإسلامي بوجوب الوفاء بشروط العقد الذي لا يتعارض مع الشريعة. يقول الله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾(*) ، كما يقول الرسول ﷺ «المؤمنون عند شروطهم»^(٢٩) فهذا أمر الله تعالى بضرورة الوفاء بالعقود، في مخالفته تعريض الإنسان لسخط الله وعقابه في الآخرة. وفي هذا دليل علي حرص الإسلام علي وقت العمل بصورة مباشرة بما يعني تنمية الإحساس لدي العاملين بالمؤسسات الإسلامية (ومنها البنوك الإسلامية) بأهمية عنصر الوقت وأهمية تنظيمه بما لا يتعارض مع أداء وممارسة العبادات الدينية في مواقيتها.

كما أن الإسلام يعتبر «تعارض العامل» وادعائه المرض تهربا من العمل وسيلة لاكل مال الناس بالباطل، وهذا محرم في الإسلام، مادام أجر العامل يتحدد علي أساس الوقت. يقول الله سبحانه وتعالى ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ﴾(**) فالإنجاز يرتبط ارتباطا قويا بالاهتمام بوقت العمل والحرص عليه، وعدم التعارض بما يؤدي في النهاية إلي تخفيض الضائع منه واستثماره بالكامل في العمل.

(ب) تكلفة أداء العمل:

كما أن إنجاز العمل علي الوجه المرضي يتطلب الإهتمام بتقدير تكاليف انجازه فلا يكفي النظر إلي الإنجاز أو الحكم علي أداء العامل باعتباره مقبولا أو مرضيا بالاعتماد فقط علي استغلال كامل وقت العمل وحجم الانتاج المقرر، ومستوي الجودة المحدد دون

(*) سورة المائدة ، الآية (١) .

(**) سورة البقرة ، الآية رقم ١٨٨ .

اعتبار للتكاليف والنفقات التي تحملتها المنظمة في سبيل هذا الانجاز. ذلك أن هذا الأداء أو الإنجاز قد يكون مصحوباً بارتفاع في تكاليف إنتاج الوحدة المنتجة لعوامل تتعلق بالإسراف في استخدام الطاقة الإنتاجية المتاحة من الآلات ومعدات ومواد خام، أو زيادة العادم أو التالف، أو الإهمال في صيانة الآلات والمعدات أو المبني أو غير ذلك، الأمر الذي يعني انخفاض كفاءة الأداء. فهذه كلها ضوابط تنظيمية تقليدية اهتم بها الفكر الإداري الحديث ولا يمكن التقليل من أهميتها أو اغفالها من جانب إدارة البنوك الإسلامية.

ولقد تضمن الفكر الإسلامي العديد من الضوابط الإسلامية التي ينبغي مراعاتها من جانب إدارة هذه البنوك عند عملية تقويم أداء العاملين بها ابتغاء تقليل تكاليف أداء العمل بما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء. من هذه الضوابط إلزام الإسلام للعامل المسلم بضرورة القصد في الإنفاق بمعنى الاعتدال في استخدام الأموال التي يخصصها البنك بصرفها على مختلف نواحي الإنفاق الضروري لإسراف أو تضییع، كما يلزمه الإسلام بالحرص على الاستخدام السليم لأنوات الإنتاج منها لأقصى حد ممكن، كما يتطلب منه ذلك الحفاظ على مرافق المنظمة واستخدامها بحكمة مما يؤدي هذا إلى خفض نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف هذه البنود بما يساهم في النهاية في تحقيق أهداف البنك - قال تعالى ﴿والذين إذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواماً﴾ (*). كما قال ﴿وهو الذي أنشأ جنات معروشات وغير معروشات والنخل والزرع مختلفاً أكله والزيتون والرمان متشابهاً وغير متشابه، كلوا من ثمره إذا أثمر وآتوا حقه يوم حصاده ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين﴾ (**). وقال تعالى أيضاً ﴿إن المبلدين كانوا إخوان الشياطين وكان الشيطان لربه كفوراً﴾ (***). وفي أحاديث رسول الله ﷺ الكثير من الأدلة التي تحض على القصد في الإنفاق وعدم التبذير.

كما أن الإسلام ينهي العامل المسلم عن أخذ ما ليس من حقه من أموال المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها خلاف أجره، حين حرم الغلول. فلقد روي عن رسول الله ﷺ قوله: «من استعملناه على عمل فرزقناه رزقاً فما أخذ يعد ذلك فهو غلول» (٤٠). وقال تعالى ﴿ومن يغلول يأت بما غل يوم القيامة، ثم توفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون﴾ (****).

ومن الغلول أيضاً هدايا العاملين وتأخذ حكمها. فلقد روي أبو داود في سننه ومسلم في صحيحه عن أبي حميد الساعدي أن النبي ﷺ استعمل رجلاً من الأزد يقال له ابن اللتية على الصدقة فجاء فقال هذا لكم وهذا أهدي لي. فقام النبي ﷺ على المنبر فحمد الله وأثنى عليه وقال: «ما بال العامل بعهه فيجى فيقول هذا لكم وهذا أهدي لي، ألا جلس في بيت أمه وأبيه فينظر أيهدى له أم لا؟ لا يأتي أحد منكم بشئ من ذلك إلا جاء به يوم القيامة، إن كان بغير فرغاء، أم بقرة فلها خوار أو شاة تبعر، ثم رفع يديه حتى رأينا غرتي أبطيه ثم قال: اللهم هل بلغت، اللهم فاشهد». (٢٩) ومرجع حرمة الغلول أن

(*) سورة الفرقان ، الآية رقم ٦٧ .

(**) سورة الأنعام ، الآية رقم ١٤١ .

(***) سورة الإسراء ، الآية رقم ٢٧ .

(****) سورة آل عمران ، الآية رقم ١٦١ .

العامل الذي يتقبل الهدايا بحكم سلطته أو وظيفته لابد وأن يدفع مقابلها من أموال المنظمة مجاملة لمقدم الهدايا وهذا يؤدي إلى زيادة النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة.

(جـ) معدلات الإنجاز:

لقد حدد الفكر الإسلامي العديد من الضوابط والقيم التي يلزم أن يتمسك بها العاملون في المنظمات الإسلامية بصفة عامة (ومنها البنوك الإسلامية والتي تهدف في المقام الأول إلى سرعة إنجاز الأعمال في هذه المؤسسات الإسلامية بما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين بها، وبالتالي ينبغي أخذ هذه الضوابط تلك التي تتعلق بالمنافسة البناءة بين العاملين القائمة على الوازع الديني الذي ينبغي أن يركز عليها العاملون- رؤساء ومؤسسات- في البنوك الإسلامية. والقرآن الكريم ملء بالآيات التي تحص على هذا النوع من المنافسة. من ذلك قوله تعالى: {إن الأبرار لفي نعيم، على الأرائك ينظرون. تعرف في وجوههم نضرة النعيم. يسقون من رحيق مختوم. ختامه مسك، وفي ذلك فليتنافس المتنافسون} (*). أي فليباهي وليتفاخر ويكاثر ويستبق إلى مثله المستبقون (٢٨).

ومنه أيضا قوله تعالى {ولكل وجهة هو موليها فاستبقوا الخيرات} (**). وأيضا {لكن جعلنا منكم شرعة ومنهاجا ولو شاء الله لجعلكم أمة واحدة ولكن ليبلوكم في ما آتاكم فاستبقوا الخيرات} (***). واستباق الخيرات يتضمن الحث على المبادرة والاستعجال إلى جميع الطاعات بالعموم. (٢٩).

ضوابط وضع معدلات الأداء في الإسلام:

ولعل من المفيد عند هذه المرحلة من البحث مناقشة أهم الضوابط الإسلامية اللازم مراعاتها عند قيام إدارة البنوك الإسلامية بوضع معدلات أداء العاملين بها وذلك لضمان تمسك العاملين بالقيم الإسلامية المحقة لانضباط أدائهم، ولتفويت الفرصة على الكسالي والمقصرين في الأداء من بعض العاملين بالقاء اللوم والتبعية على إدارة البنك. من أهم هذه القيم والضوابط مايلي:

أولاً: الموضوعية:

فمن الضروري أن تتم عملية وضع معايير الأداء المستخدمة في تقويم أداء العاملين بموضوعية بقدر الامكان بحيث تكون بعيدة عن الأهواء الشخصية للقائم بعملية التقويم، أو التأثير بالأقاويل والمظاهر غير المؤكدة من مصادر المعلومات الدقيقة. ويمكن

(*) سورة المطففين ، الآيات من رقم ٢٢ حتى ٢٦ .
(**) سورة البقرة ، الآية رقم ١٤٨ .
(***) سورة المائدة ، الآية رقم ٢٨ .

أن يتحقق ضابط أو قيمة الموضوعية بتوافر العوامل التالية:

١ - أن يكون معيار الأداء وسطا عملي التنفيذ:

فينبغي أن يتسم معدل الأداء بأي وحدة إدارية بالبنك الإسلامي بالوسطية، بمعنى البعد عن المغالاة في الارتفاع مما يصعب علي أصحاب الطاقات والقدرات المحدودة الوصول اليه، وبالتالي يشعرهم بالتقصير في الأداء بما ينعكس أثره علي تدهور روحهم المعنوية، كما ينبغي ألا يكون المعدل منخفضا إلي حد كبير بما يعني عدم الاستغلال الأمثل لقدرات وطاقات العاملين ويؤدي بالتالي إلي ارتفاع تكلفة الإنتاج وخلق شعور لدي العاملين بعدم أهمية ما يؤدونه من أعمال. كما تعني وسطية المعدل تحقيق العدل بين العاملين من جهة وأصحاب العمل من جهة أخرى بحيث يعطي كل طرف حقه دون بخس ولا جور عليه. (٥٢) ولقد روي الإمام أحمد عن أبي سعيد الخدري أن النبي ﷺ فسر الوسطية في قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا﴾ بأنها العدل.

كما يلزم أن يكون معدل الأداء عمليا بمعنى يسير التحقيق، وباستطاعة غالبية العاملين الوصول إليه. يقول الله تعالى ﴿لَا يَكُلِفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (*). وقال ﴿لَا تَكُلِفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾ (**). وعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: إن الدين يسر. (٥٣) وعن ابن مسعود رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال «هلك المتشددون» قالها ثلاثا، رواه مسلم، والمتشددون هم «المتعمقون المتشددون في غير موضع التشدد». (٥٤) كما يعني كون «المعدل» عمليا أن يكون بمقدور غالبية العاملين الوصول إليه بدون مشقة وأن يسمح بوجود نسبة سماح معينة للانحراف عنه. وأن يعان علي بلوغه من يشق عليهم ذلك. فلقد قال رسول الله ﷺ «ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم» (٥٥).

٢ - الاعتماد على مصادر دقيقة للبيانات:

فموضوعية «معدلات الأداء» تتطلب من إدارة البنوك الإسلامية (وغيرها من المؤسسات) الاعتماد علي مصادر جيدة ودقيقة للبيانات والمعلومات عند وضع هذه المعدلات أو المعايير. فينبغي التأكد من عدم تحيز هذه المصادر أو ميلها للمغالاة، لذا كان من المفضل الاعتماد علي عدة مصادر كالرؤساء والزملاء وإدارة الأفراد بالبنك وكذا الأفراد محل التقويم أنفسهم (٥٦)، لضمان موضوعية هذه المعايير.

٣ - وضوح المعايير:

ويمثل الوضوح واحدة من الخصائص العامة للإسلام سواء فيما يتعلق بالاصول أو القواعد أو المصادر والمنايع، والأهداف والغايات أو يتعلق بالمناهج والوسائل. (٥٧) يقول الله تعالى: ﴿قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي﴾ (***) وتتضمن

(*) سورة البقرة ، الآية رقم ٢٨٦ .
(**) سورة الأعراف ، الآية رقم ٤٢ .
(***) سورة يوسف ، الآية رقم ١٠٨ .

البصيرة العلم كأدق ما يكون العلم، إنه العلم علي بصيرة وهدى.^(١٩) فمن الضروري - إذن - أن تكون معدلات أداء العاملين بالبنوك الإسلامية واضحة ومفهومة من مختلف جوانبها لجميع العاملين بهذه البنوك سواء في ذلك الرؤوسين أو الإدارة خصوصا المشرفين المباشرين للعاملين، وذلك تجنباً للغرر والخلافات، وحفاظاً للعلاقات بين العاملين والإدارة من التدهور وما لذلك من تأثيره السلبي علي مستويات الأداء وسلوكيات العاملين.

٤- مرونة المعايير:

ومن الضوابط الإسلامية التي ينبغي توافرها في معايير أداء العاملين في المنظمات الإسلامية- ومنها البنوك- أن تكون هذه المعايير مرنة لتتوافق مع مقتضيات الأحوال المتسمة بالتغير والتطور فيتم تغييرها بصفة متكررة وعلي فترات قصيرة كي تتمشي مع التغييرات الصغيرة

المتوقعة علي أن يتم ذلك كله في إطار قواعد ثابتة. وهذه القيمة تتطلب من إدارة البنوك الإسلامية مراعاة مدي التغييرات التي تطرأ علي الظروف المحيطة بأداء العمل أو التي تحدث في طريق العمل أو التغيير في قدرات وإمكانيات العاملين، ثم تقوم الإدارة بإجراء التغييرات اللازمة في معدلات أداء العاملين بالبنك بما يتلاءم مع هذه التغييرات.^(٢٠) ولعل هذه القيمة الإسلامية يمكن استنباطها من إشارة القرآن الكريم إلي التغيير الذي حدث في معدلات أداء «المقاتلين» نظراً لما حدث من تغيير في قدراتهم القتالية بقوله تعالى ﴿يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ حَرِّضَ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ، إِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ عَشْرُونَ صَابِرُونَ يَغْلِبُوا مِائَتِينَ وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ يَغْلِبُوا أَلْفًا مِنَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَفْقَهُونَ. الْآنَ خَفَّفَ اللَّهُ عَنْكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا، فَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ مِائَةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا مِائَتِينَ، وَإِنْ يَكُنْ مِنْكُمْ أَلْفٌ يَغْلِبُوا أَلْفِينَ إِذْنُ اللَّهِ، وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾^(*). ولتفسير ذلك يقول القرطبي: إن الله تعالى قد خفف عن المجاهدين حين طرأ علي قدراتهم الضعف فجعل معدل الأداء الواجب علي المقاتل بلوغه هو أن يقاتل من واحد إلي اثنين من الكافرين بعد أن كان المعدل قبل هذا أن يقاتل من واحد حتي عشرة من الكافرين ولا يفر أمامهم وإلا باء بغضب الله». ^(٢١).

ثانياً : المشاركة والشورى في وضع معدلات الأداء:

ومن الضوابط الإسلامية التي ينبغي علي إدارة البنك مراعاتها عند وضع معايير أداء العاملين مبدأ مشاركة العاملين واستشارتهم في هذا الصدد. ذلك أن تقويم أداء العاملين يعتبر حكماً علي الفرد Judgement له تأثيراته علي حقوق وواجبات العاملين

(*) سورة الأنفال ، الآية رقم ٦٥ ، والآية ٦٦ .

وعلي مستقبلهم الوظيفي. بل ان من الضروري أن يشارك في وضع هذه المعايير ويستشار كل من يتصل به الفرد في تقويم هذا الفرد وأن كان هذا يتم بدرجات متفاوتة من العمق والتفصيل، حيث يتم استطلاع رأي الرؤساء المباشرين للعامل وزملائه ومروسيه.^(٥٠) قال تعالى ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (*).

وترجع أهمية مشاورة العاملين وغيرهم عند وضع معدلات الأداء إلي أن هذه القيمة تعمل علي تأليف قلوب الرؤوسين . يقول ابن تيمية، « لاغني لولي الأمر عن المشاورة»، إلي أن يقول: وقد روي عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: «لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ وقد قيل إن الله أمر بها نبيه لتأليف قلوب أصحابه وليقتدي من بعده وليستخرج منهم الرأي فيما ينزل من وحي من أمر الحروب والأمور الجزئية وغير ذلك، فغيره صلى الله عليه وسلم أولي بالمشورة^(٤٢)».

(د) مستوى جودة العمل المؤدى :

إن من الضروري علي إدارة البنوك الإسلامية «كمنظمات» أن تأخذ بعين الاعتبار مستوي جودة أداء العامل عند القيام بعملية تقويم أدائه، ولا يكفي التركيز علي الكم وحده، فالإسلام قد جعل مستوي جودة «المخرجات» أسبق ترتيباً عن الكم، فيقول الله تعالى: ﴿ قُلْ لَا يَسْتَوِي الْغَثِيثُ وَالطَّيْبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْغَثِيثِ فَاتَّقُوا اللَّهَ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَفْلَحُونَ﴾ (***) ، وحيث عرف البعض^(٥١) العمل الطيب بأنه «الكيف الذي يمنح قيمة لا تتناسب أحياناً مع الكم» فإن من الممكن- كما يري أحد الباحثين^(٤٧)- ونتفق معه- القياس عليه بأن مستوي جودة العمل يأتي في المقام الأول قبل زيادة حجم العمل وكيفته.

وهناك العديد من الضوابط الإسلامية التي تدعو إلي جودة الأداء والتي ينبغي علي العاملين بالبنوك الإسلامية العمل في ضوئها من ذلك مثلاً حث الرسول ﷺ المسلم علي اتقان العمل «أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» عملاً أي عمل، من أعمال الدنيا أو أعمال الآخرة^(٥٤) ويفسر القرطبي^(٢٩) «الإحسان» في قوله تعالى: ﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (***) بأنه الإحسان في العمل، أي أحسنوا في أعمالكم، فمن أحسن عمله واتقنه وصل إلي مرتبة المحسنين، كما قال رسول الله > : «إنما الأعمال بخواتمها كالوعاء إذا طاب أعلاه طاب أسفله وإذا خبث أعلاه خبث أسفله» فينبغي علي الإدارة توجيه عنايتها إلي نهايات الأعمال، أي «مخرجات العمل».

(*) سورة الشورى ، الآية رقم ٢٨ .
(**) سورة المائدة ، الآية رقم ١٠٠ .
(***) سورة البقرة ، الآية رقم ١٩٥ .

المبحث الثاني

الضوابط الإسلامية المتعلقة بسلوكيات العاملين والعلاقات المتبادلة بينهم في مجال العمل بالبنوك الإسلامية

من الضوابط الإسلامية التي ينبغي أن تكون محل اعتبار من القائمين بعملية تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية تلك التي تتعلق بالتزام الرؤوسين بالسلوك الإسلامي تجاه رؤسائهم، وأيضاً تلك التي تتعلق بالتزام العاملين بالسلوك الإسلامي تجاه كل منهم للآخر، وفيما يلي نناقش أهم هذه الضوابط.

أولاً : الضوابط الإسلامية لسلوك الرؤوسين نحو رؤسائهم :

إن من الضروري أن تتضمن عملية التقويم سلوكيات العاملين تجاه رؤسائهم في العمل ومدى التزامهم - في هذه السلوكيات - بالضوابط الإسلامية، لما لذلك من تأثيره على الأداء بصفة عامة - من هذه الضوابط مدى طاعة الرؤوسين لرئيسه فيما لا يعصى الله، وتقديمه النصيحة والمشورة إلى الرئيس حتى وإن لم يسأله إياها، وإن يبعد سلوكه عن كل ما يشوبه من ذفاق.

فأما فيما يتعلق بوجوب طاعة الرؤوس لرئيسه، فهناك من النصوص القرآنية ما يدل على وجوب هذه الطاعة، يقول الله تعالى أمراً للمؤمنين: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأَطِيعُوا أُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ﴾ (*) ، وأوضح القرطبي أن المقصود بأولي الأمر هنا «الرؤساء بلغة العصر» (٣٩) ، إلا أنه من الضروري أن تكون هذه الطاعة فيما لا يغضب الله ولا يكون في تنفيذها معصية، يقول ﷺ : «لا طاعة لأحد في معصية الله» (٤٠) ، فيفهم مما سبق أن طاعة رئيس العمل هي طاعة لله ولرسوله ومعصيته هي كذلك معصية لله ولرسوله، وقد روى عن النبي ﷺ أنه قال: «من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله ، ومن يطع الأمير فقد أطاعني ومن يعص الأمير فقد عصاني» (٤١) ، «متفق عليه».

كما أن من واجب الرؤوسين في المنظمات الإسلامية، ومنها البنوك - تقديم النصيحة والمشورة لرئيسهم «وإن لم يسألهم ذلك» في كل ما يتعلق بصالح العمل وما يؤدي إلى تطويره وتحسينه، نظراً لمعرفة مشاكل العمل عن قرب بما يمكنهم من تقديم أفضل الحلول لهذه المشاكل.. وفي ذلك اختلاف عما هو حادث أو قد يحدث في منظمات الأعمال التقليدية، حيث إن عملية النصيحة من قبل الرؤوس ينبغي أن يقرها الرئيس الذي تتسم قيادته بالديمقراطية وتؤمن بالمشاركة في الإدارة. يقول رسول الله ﷺ :- « الدين النصيحة، قلنا لمن؟ قال لله، ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم» (٤٢)، وقيل

(*) سورة النساء ، الآية ٥٩ .

فى شرح الحديث : والنصيحة فرض يجرى فيه من قام به، ويسقط عن الباقين، وهى واجبة على قدر الطاعة إذا علم الناصح أنه يقبل نصحه ويطاع أمره، وأمن على نفسه من المكروه، فإن خشى أذى فهو فى سعة، والله تعالى أعلم، وحيث إنه لا يوجد فى الحديث ما يشير إلى تخصيص أحد بالنصح دون غيره ممن يلى أمور المسلمين، لذا فإن الأئمة هنا قد تشمل كل من وكل إليه أمر رئاسة وحدة أو منظمة أو قيادة جماعة ما فى المجتمع الإسلامى^(١٢) .

وكذا من بين الضوابط السلوكية التى يركز عليها الإسلام تحريمه للنفاق العملى واعتباره من أكبر الذنوب نظرا أضراره ومفاسده وأخطاره^(١٣) الجسيمة، وأما مرجع ذلك أن مداخل النفاق اللجوء للكذب، وخلف الوعد، والغدر والخيانة، والفجر عند المخاصمة، وإذا استشرت أية خصلة من هذه الخصال هلكت المنظمة، عن أبى هريرة رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: «آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا أوتى حان» متفق عليه، زاد فى رواية مسلم «وإن صام وصلى وزعم أنه مسلم»^(١٤) .

مما سبق يتضح أن هناك من الضوابط السلوكية التى ينبغى أن يتسم بها سلوك العامل المسلم فى المنظمات الإسلامية، تجاه رؤسائه، فيجب عليه طاعة أوامرهم مادامت فى غير معصية، وعليه نصحهم وتقديم المشورة إليهم فيما يساعد على حل مشكلات العمل وتطويره، كما عليه البعد عن السلوك المشوب بالنفاق والكذب والخداع، وهى كلها ضوابط ينبغى أن يتضمنها نظام تقويم أداء العاملين فى هذه البنوك.

ثانيا : الضوابط الإسلامية المتعلقة بالعلاقات التبادلية بين العاملين بالبنوك الإسلامية :

كما توجد العديد من الضوابط الإسلامية ذات الصلة بالسلوكيات والعلاقات التبادلية بين أفراد جماعات العمل فى المنظمات الإسلامية «ومنها البنوك»، والتى يلزم تمسك العاملين بها لما لها من تأثير على مستويات الأداء بصفة عامة وبالتالى يلزم تضمينها عملية تقويم الأداء، ورغم تعدد وكثرة هذه الضوابط، فإننا نركز على أهمها والتى تتمثل فى التعاون بين أفراد جماعات العمل فى إنجاز العمل، وتبادل المشاعر والأحاسيس فيما بينهم، ثم الحفاظ على روح الجماعة والعمل كفريق.

ففيما يتعلق بالتعاون بين أفراد الجماعة لإنجاز العمل بما يحقق أهداف ورسالة المؤسسات الإسلامية على الوجه الأمل، فإن الإسلام يؤكد أهمية التعاون ويعتبره ضرورة من ضروريات الحياة لارتباطه بإشباع الحاجات الضرورية للحياة ويقاؤها^(١٥) يقول الله تعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب﴾^(*) ، إن قيمة التعاون سوف تخلق رغبة حقيقة لدى كل أفراد جماعات

(*) سورة المائدة ، الآية ٢ .

العمل فى التعاون ابتغاء مرضاة الله تعالى وخوفاً من عصيانه وطلباً لمعونته، يقول الرسول ﷺ «الله فى عون العبد مادام العبد فى عون أخيه»، كما أن «التعاون» يقضى على كل تقصير، أو اعتداء على الحقوق بما يكفل سلامة سلوك وتصرفات جماعات العمل وأفرادها، فقد روى أنه ﷺ قال: «انصر أخاك ظالماً أو مظلوماً، قيل يا رسول الله هذا نصرته مظلوماً، فكيف أنصره إذا كان ظالماً، قال تحجزه وتمنعه من الظلم فذاك نصره» (٢٨) وفوق كل هذا، فإن «التعاون» ينمى ضابط «الطاعة» لدى المرؤوسين- كما سبق- ويحث قدامى العاملين وذوى الكفاءات المتميزة على معاونة زملائهم الجدد الذين لم يكتسبوا الخبرة بعد بما يقلل من تكاليف دورات العمل وخلق جو من الاستقرار والاطمئنان بين العاملين بما له من آثار طيبة على مستويات الإنجاز.

وفيما يتعلق بتبادل المشاعر والأحاسيس- أو ما يطلق عليه بالتفاعل- بين أفراد جماعات العمل، فإن هناك العديد من الأدلة على ضرورة توافر مشاعر التواد والتراحم والتعاطف لقوله ﷺ «مثل المؤمنين فى توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى» (١١) فصيغة هذا الحديث توضح عملية «التفاعل»، والتبادل للمشاعر بين أفراد الجماعة فالفرد يود غيره كى يود، ويرحم ليرحم، ويعطف على غيره ليعطف عليه، ولاشك فى أن توافر هذا السلوك وذلك التفاعل سوف يكون شأنه دفع جماعة العمل إلى المشاركة فى حل مشكلاتها خارج نطاق العمل، وإشباع حاجات أعضائها للأمن والاطمئنان على مستقبل ذويهم. كما أن هذه المشاعر سوف تقضى على المنافسة المدمرة وتخلق لدى العاملين قيمة «الايثار».

أما فيما يتعلق بالحفاظ على روح الجماعة والعمل كفريق «كظاهرة سلوكية ينبغى أن يتحلى بها العامل المسلم وبالتالي تكون محل اعتبار عند تقويم الأداء فإن الإسلام قد حرم التنازع بين أفراد الجماعة الواحدة حيث يقول الله تعالى: ﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ﴾ (\$) ومعنى تذهب ريحكم: أى تذهب قوتكم ووجدتكم وما كنتم فيه من الإقبال (٢٨) فالتنازع بين العاملين يؤدى إلى فشل جماعة العمل فى تحقيق أهدافها وذهاب قوتها سواء كان ذلك فى مجال الحرب أو فى مجال السلم (٢٧)، بل أن الإسلام فى دعوته إلى ضرورة الحفاظ على روح الجماعة والعمل كفريق يؤكد تفوق ثواب وإصلاح ذات البين على ثواب الصلاة والصوم والصدقة «من غير الفرائض» (٢٨)، يقول الله تعالى: ﴿فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ﴾ (*)، وقد قال رسول الله ﷺ لأبى أيوب «ألا أدلك على صدقة يحبها الله ورسوله؟ تصلح بين الناس إذا تفاسدوا وتقرب بينهم إذا تباعدوا» (٢٩)، وروى أبو الدرداء، قال رسول الله ﷺ «ألا أخبركم بأفضل من درجة الصيام والصلاة والصدقة؟ قالوا بلى يا رسول الله قال،

(*) سورة الأنفال، الآية رقم ١.

إصلاح ذات البين ، قال: وفساد ذات البين هو الخالقة^(٣٨) كما يقول القرطبي: وإصلاح بين الناس عام من الدماء والأموال والأعراض، في كل شيء يقع التداعي والاختلاف فيه بين المسلمين^(٣٩) ، ومن ثم فإن منه ذلك التداعي والاختلاف الذي يقع بين الإدارة والعاملين، أو بين الرؤساء والمؤوسين أو بين الزملاء بعضهم مع بعض في المنظمة أو المؤسسة أو الإدارة أو الوحدة الواحدة^(٤٧) .

المبحث الثالث

الضوابط الإسلامية المحددة لصفات وسلوكيات القائم بتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية

قبل أن نتعرض لتوضيح أهم الضوابط والقيم الإسلامية ذات الصلة بصفات وسلوكيات الشخص القائم بعملية تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية يهمننا أن نوضح أن هذه الضوابط لا تلغى أهمية ماتعارف عليه الفكر الإداري الحديث من ضرورة توافر الخبرة والدراية سواء بعملية التقويم أو بطبيعة المهام والوظائف التي يؤديها العاملون، بل إن هذه الضوابط الإسلامية من شأنها أن توصل وتدعم هذه الخبرة وتلك الدراية، وفيما يلي نتعرض لمناقشة أهم هذه الضوابط الإسلامية:

١ - عدالة المقوم :

فمن أولى وأهم الصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بتقويم أداء العاملين بالمنظمات الإسلامية «ومنها البنوك» ، أن يتسم بالعدالة مالكا لمقوماتها، والعدالة في اللغة: القصد في الأمور، وهو خلاف الجور^(٥٥) ، وما قام في النفوس أنه مستقيم^(٥٥) . وفي الاصطلاح: عرفها أبو محمد بن حزم بقوله: العدالة : إنما هي التزام العدل، والعدل هو القيام بالفرائض، واجتناب المحارم والضبط لما روى وأخبر به فقط^(٥٥) .

وسئل ابن المبارك عن العدل فقال: من كان فيه خمس خصال: يشهد الجماعة ولا يشرب الشراب، ولا تكون في دينه خربة «عيب»، ولا يكذب ولا يكون في عقله شيء^(٥٥) .

وتتمثل «مقومات العدالة» في الميزان الإسلامي في أوصاف أربعة: الإسلام والبلوغ، والعقل، والسلامة من أسباب الفسق وهو ارتكاب الكبائر أو الإصرار على الصفات والمجاهرة بها، وكذا السلامة من خوارم المرأة، وهي آداب نفسانية تحمل صاحبها على رعاية مناهج الشرع وآدابه والامتداء بالسلف والافتداء بهم^(١) . وتجرح العدالة بواحد أو أكثر من هذه الأمور الجارحة وهي: الكذب، والتهمة به، والفسق، والبدعة، والجهالة^(٥٥) .

ونرى أن «الإسلام» وإن كان صفة رئيسية ومقوما جوهريا من مقومات «العدالة» وذلك فيما يتعلق بالرواية عن رسول الله ﷺ حيث لا تقبل رواية الكافر سواء علم في دينه المبالغة في الاحتراز عن الكذب أو لم يعلم، وذلك لأن كفره يدعو إلى التحريف في الرواية ولا يقوى الظن في صدقه، فإن العدل في مجال «الإدارة» بصفة عامة وفي مجال تقويم الأداء بصفة خاصة يتطلب البعد عن الظلم بجانب صفة الإسلام، فلقد قال

ابن تيمية: إنما تستقيم الدنيا بالعدل، ولهذا قيل: إن الله يقيم الدولة «العادلة» ولو كانت «كافرة» ولا يقيم الدولة «الظالمة» وأن كانت «مسلمة» ويقال: الدنيا تدوم مع العدل والكفر ولا تدوم مع الظلم والإسلام، وذلك أن العدل نظام كل شيء، فإذا استقام أمر الدنيا، بالعدل قامت وإن لم يكن لصاحبها في الآخرة من خلاق، ومتى لم تستقم بالعدل لم تقم وإن كان لصاحبها ما يجزى به في الآخرة»^(١٢).

وتتطلب صفة «العدالة» إعطاء القائم بالتقويم المرؤوسين حقوقهم كاملة غير منقوصة، سواء كانت حقوقا مادية في شكل مكافآت جدارة أو معنوية كالثناء عليهم ومدح مستوى أدائهم استنادا إلى نتائج التقويم الإيجابية، وألا ينسب جهود العاملين ونتائج أدائهم لنفسه، أو يستأثر لنفسه بنصيب كبير من مكافآت الجدارة والأداء، كما لا ينبغي له أن ينسب أخطاءه وقصوره إلى العاملين امتثالا لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ﴾^(*).

٢ - موضوعية المقوم :

كما أن على المقوم استخدام معايير واضحة وموضوعية للفرقة بين أداء العاملين والحكم على هذه الأداء يعتمد على أساس الكفاءة في العمل مستبعدا كل العوامل الشخصية سواء الإيجابية «كالاستلطاف أو القرابة» أو السلبية (كبغض أو كراهية العامل).. وذلك طاعة لقوله تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ، اَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ، وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾^(**).

٣ - التزام المقوم بالضوابط الإسلامية في مسألة العقاب والثواب:

فالإسلام يحث على التركيز على الثواب، وإن يكون سابقا على العقاب الذي هو مكمل له، وذلك نظرا لما للعقاب من آثار نفسية واقتصادية واجتماعية وضع بعضها ابن خلدون حين قال: ومن كان مرباه بالعسف والقهر من المتعلمين أو المماليك أو الحزم سطا به القهر وضيق على النفس انبساطها وذهب بنشاطها، ودعاه للكسل وحمله على الكذب والخبث وهو التظاهر بغير ما في ضميره، خوفا من انبساط الأيدي بالقهر عليه، وعلى المكر والخديعة لذلك، وصارت له هذه عادة وخلقاً وفسدت معاني الإنسانية التي له من حيث الاجتماع والتمدن.. وصار عيالا على غيره في ذلك، بل وكسلت النفس عن اكتساب الفضائل والخلق الجميل فانقبضت غايتها فارتكس وعاد في أسفل السافلين»^(١٣).

(*) سورة النساء ، الآية رقم ١٢٥ .

(*) سورة المائدة ، الآية رقم ٨ .

٤ - البعد عن تحقير العامل المقصر أو السخرية منه:

فينبغي على القائم بالتقويم الابتعاد عن السخرية والاستهزاء بالعامل مهما كان السبب وراء ذلك كأن يكون ضعفاً في قدرته، أو قلة خبرته، أو نقص كفاءته، فهذا حرام لأنه ظلم وفيه معنى الغيبة^(١٥) «والغيبة كما هو معلوم حرام» قال الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَر قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِنْ نِسَاءٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُنَ خَيْرًا مِنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمَاءُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ﴾^(١٦) ولقد قال رسول الله «بحسب امرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم»^(١٧).

٥ - استخدام أسلوب التعميم في نقد العامل المقصر في الأداء :

ففي حالة ما إذا كان من الضروري نقد العامل المقصر علناً، فإن من المفضل استخدام أسلوب التعميم حفاظاً على كرامة العامل وتلافياً لجرح مشاعره أمام زملائه، وفي نفس الوقت يتحقق تعليم وتنبيه الآخرين وتحذيرهم من مغبة الوقوع في مثل هذه الأخطاء، وذلك تأسيًا بفعل رسول الله ﷺ مع عماله، فقد استعمل مرة رجلاً على الصدقات، فلما رجع حاسبه فقال هذا لكم وهذا أهدي لي، فقال عليه الصلاة والسلام «ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله فيقول: هذا لكم وهذا أهدي لي، أفلا قعد في بيت أبيه أو أمه، فينظر أيهدى إليه أم لا»^(١٨).

٦ - أن يكون سلوكه باعثاً على تأليف قلوب العاملين:

فينبغي أن يكون المقوم رفيقاً بالمرؤسين محل التقويم، يقول: «أيما وال ولى فلان ورفق رفق الله تعالى به يوم القيامة»^(١٩) وقال ﷺ «يا عائشة عليك بالرفق فإنه لا يدخل في شيء إلا زانه ولا ينزع من شيء إلا شانه»^(٢٠) وعليه لا ينبغي أن يكلف العامل فوق طاقته كما ونوعاً ﴿لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا﴾^(٢١) فإن كلف فوق طاقته وجبت إبعاضه على إتمام العمل، يقول ﷺ «هم إخوانكم وخولكم جعلهم الله تحت أيديكم» إلى أن يقول: «ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم»^(٢٢).

كما أن من تأليف قلوب العاملين أيضاً منحهم حقوقهم سواء المادية أو المعنوية، يقول صفوان بن أمية: لقد أعطاني رسول الله ﷺ يوم حنين وأنه لمن ابغض الناس إليّ، فما زال يعطيني حتى أنه لمن أحب الناس إليّ»^(٢٣)، ومن الثناء والمدح مايؤلف قلوب العاملين، فقال تعالى لنبيه ﷺ ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خَلْقٍ عَظِيمٍ﴾^(٢٤) كما أثنى

(*) سورة الحجرات ، الآية رقم ١١ .

(*) سورة البقرة ، الآية رقم ٢٢٢ .

(*) سورة القلم ، الآية رقم ٤ .

رسول الله ﷺ على بعض العاملين معه من أصحابه كقوله عن عمر بن الخطاب: «إن الله جعل الحق على لسان عمر وقلبه»^(٤٨) وقى حق خالد بن الوليد: إن خالدا سيف الله سله الله على المشركين^(٤٩).

٧ - إيمان القائم بالتقويم بمبدأ المشاركة :

فينبغي أن يكون المقوم مؤمنا بأهمية التشاور مع الرؤوسين محل التقويم لما لذلك من تأثير في حل العديد من المشكلات التي تحد من مستوى الأداء يقول عمر بن الخطاب رضى الله عنه: «الرأى الفرد كالخيط السحيل، والرأيان كالخيطين المبرومين، والثلاثة مراد لا يكاد ينتقص»^(٥٠).

النتائج والتوصيات

فى ضوء مناقشة القضايا ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين فى المنظمات عموما وما ينبغى أن يكون عليه نظام تقويم الأداء فى البنوك الإسلامية يمكننا استخلاص النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: لم تحظ عملية تقويم أداء العاملين بالأهمية اللائمة من جانب كثير من المديرين المسؤولين عن عملية التقويم، فى العديد من منظمات الأعمال التقليدية، ولذا فإن هذه العملية قد باءت بالفشل فى كثير من الأحيان، ونتوقع عدم اختلاف الوضع بالنسبة للبنوك الإسلامية نظراً لحدثة وجودها ولم تزل فى طور النمو وتحتاج لمزيد من الوقت والجهد والتجربة حتى يكتسب مديروها الخبرة الكافية ويتولد لديهم الاهتمام بعملية تقويم أداء العاملين بها.

ثانياً: تتسم عملية تقويم أداء العاملين بالصعوبة الناجمة عن صعوبة تحديد الأداء المطلوب تقويمه، هل هو الأداء الجماعى أو الأداء الفردى، وعندما يكون التركيز على الأداء الفردى فإن عملية التقويم تصبح أكثر صعوبة نظراً لضرورة خلق وإيجاد معايير متنوعة بعضها مباشرة «كمية وجودة المخرجات»، والبعض الآخر غير مباشرة «سلوكيات، وتصرفات العاملين محل التقويم»، وأياً كان الأمر فإنه نظراً للطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية، فمن الضرورى أن تكون «المعايير» المستخدمة فى قياس أداء العاملين بها محكمة، وفى إطار الضوابط والقيم الإسلامية التى تضمن «موضوعية» هذه «المعايير» بقدر الإمكان، بحيث تكون عملية التنفيذ معتمدة على مصادر جيدة ودقيقة للمعلومات، واضحة ومرنة، وأن يشارك العاملون فى وضعها وتحديدها، كما ينبغى أن تقيس هذه «المعايير» بجانب النتائج والمخرجات - سلوكيات العاملين بهذه البنوك ذات الصلة بالإنجاز والمؤثرة فيه، مثل مدى حرصهم على وقت العمل، وتكلفة القيام به ومدى اتقانهم للعمل، وفوق كل هذا، ينبغى أن تقيس هذه المعايير مدى التزام العاملين بالضوابط الإسلامية المنظمة لعلاقاتهم برؤسائهم وواجباتهم نحوهم من طاعة، ومشورة وعدم تملقهم، وكذا المنظمة للعلاقات التبادلية فيما بينهم من تعاون وتبادل للمشاعر والأحاسيس الطيبة، والعمل كفريق لما لكل هذه السلوكيات والعلاقات من تأثير غير مباشر على الانجاز أو النتائج.

ثالثاً: على الرغم من شيوع تطبيق عملية تقويم الأداء على العاملين فيما دون المستوى الإدارى الأعلى فى المنظمات التقليدية، فإن من الضرورى فى البنوك الإسلامية ألا يستثنى من عملية التقويم هذا المستوى الإدارى حيث لاتزال نتائج تقويم

ادائهم بذات أهمية فى الاسترشاد بها عند اتخاذ قرارات ترقيةهم إلى مراكز أعلى أو تحديد مكافآت الإنجاز على أساسها، كما أن الإنجاز العام الكلى للبنك سوف يتوقف على مدى كفاءتهم فى أداء مهامهم ومسئولياتهم.

رابعاً: لقد أوضحت الدراسة أن هناك طرقاً عديدة تحدد من يقوم بعملية التقويم فقد يكون الرئيس المباشر للمؤوس محل التقويم، أو زملاؤه أو لجنة متخصصة فى هذا الأمر، أو قيام المؤوسين أنفسهم بتقويم ادائهم، إضافة إلى قيام المؤوسين بتقويم رؤسائهم . ونحن إذ نميل إلى الأخذ بنظام يسمح بمشاركة العاملين لرؤسائهم المباشرين فى عملية تقويم الأداء، فإن ما يهمنى أن نوصى به فى هذا الصدد، هو ضرورة أن يتمتع المقوم ويتحصن بالضوابط والقيم الإسلامية، فيجب أن يكون عدلاً بعيداً عن كل ما يجرح هذه العدالة وأهمها سلامته من كل أسباب الفسق ومن خوارم المروة، وأن يكون «موضوعياً» مستبعداً العوامل الشخصية عند حكمه على العامل، ملتزماً بالضوابط الإسلامية فى مسألة عقاب المقصر، وأن يتجنب فى سلوكه كل ما قد يوحى بتحقيق المقصر أو السخرية منه، وأن يكون سلوكه باعثاً على تأليف قلوب العاملين معه، ومقتنعاً بمبدأ المشاركة والشورى.

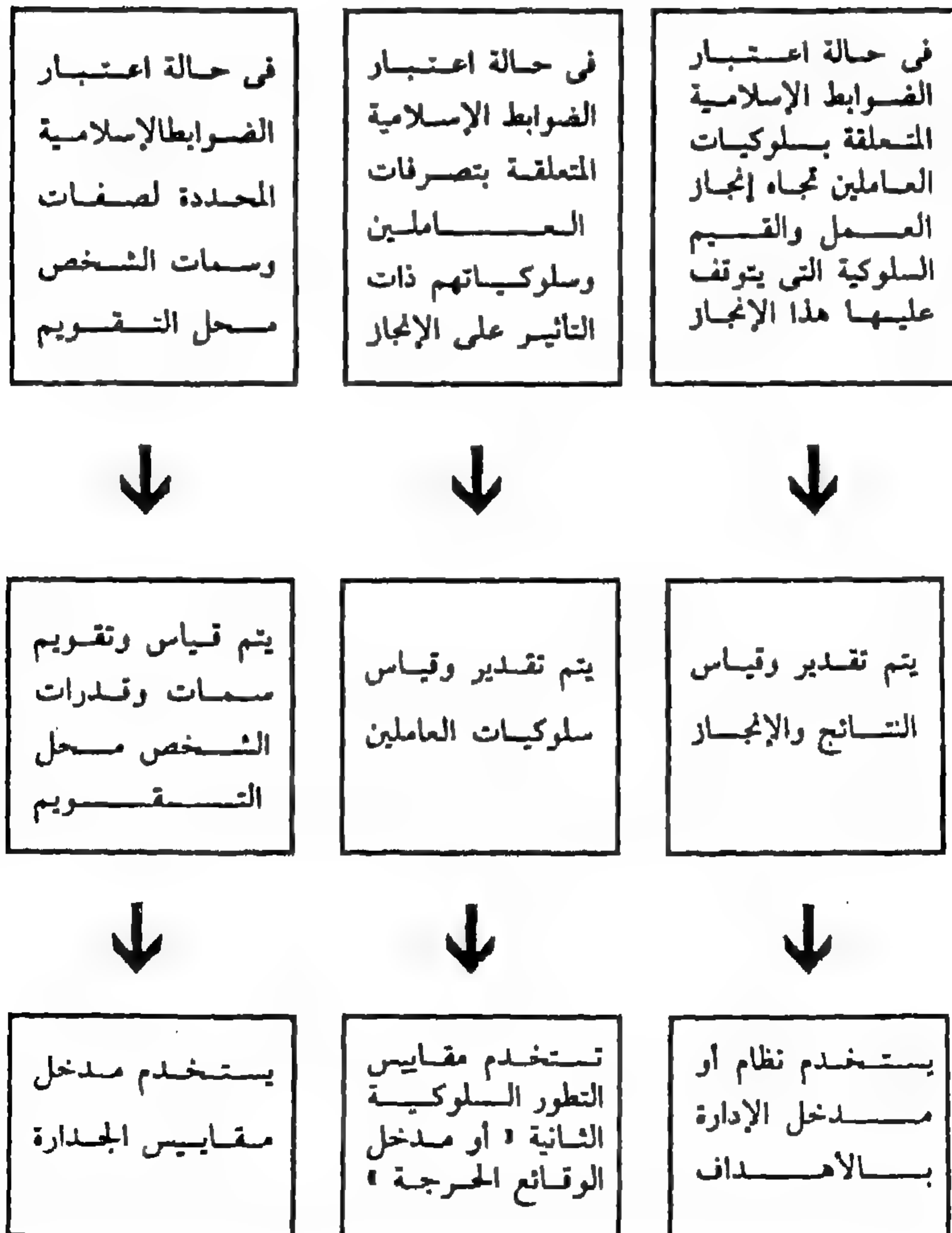
خامساً: كما أوضحت الدراسة وجود «فجوة» بين وجود نظام لتقويم أداء العاملين وبين الاستخدام الفعلى والكفء لنتائج عملية التقويم، وهذا ما يوضح فشل معظم نظم تقويم الأداء فى العديد من منظمات الأعمال، حيث أن العبرة بنهايات الأعمال، ومهما كان السبب وراء إهمال استخدام نتائج عملية التقويم والاستفادة منها «سواء لعدم قدرة وخبرة المقومين أو عدم تحفيزهم» فإن من واجب إدارة البنوك الإسلامية الحرص على وضع ورسم السياسات الضرورية الملزمة للمديرين باستخدام نتائج عملية تقويم الأداء فضلاً عن تدريبهم على كيفية اكتساب الخبرة فى هذا الصدد، وبحيث ترتبط المكافآت المادية والترقيات وتأسس على هذه النتائج، كما ينبغى على إدارة البنك الإسلامى أن تضع السياسة التحفيزية للمديرين الكفاء المتأزين الذين يستخدمون نظام تقويم الأداء بفعالية ويحرصون على معاونة رؤوسيتهم فى تطوير وتنمية مهاراتهم ومستقبلهم الوظيفي.

سادساً: فيما يتعلق بالمدخل الممكن استخدامه فى تقويم أداء العاملين، أشارت الدراسة إلى وجود العديد من هذه المداخل التى يمكن للمنظمة- تقليدية أو إسلامية- اختيار أى منها، فهناك مدخل المقارنة الكمية بالمعايير الموضوعية ومدخل المقارنات «الزوجية» بين العاملين بأساليبه المختلفة، ومدخل الترتيب البسيط والإجبارى وقوائم المراجعة، وتحديد الأهداف والوقائع الحرجة، ونظراً لأن لكل مدخل مزاياه وعيوبه، فإن من الضروري- للبنوك الإسلامية- أن تستخدم مدخلا مركباً يجمع بين بعض هذه

المدخل بما يكفل تحقيق أغراض عملية التقويم فحيث يكون أحد الأهداف قياس «الإنجاز» يستخدم مدخل الإدارة بالأهداف «مثلاً»، وحيث يكون الهدف الآخر هو «قياس وتحديد السلوكيات المؤثرة على الإنجاز» يستخدم مدخل «الوقائع الحرجة»، أو مدخل المقاييس المتدرجة للسلوك، وحيث يكون هدف التقويم قياس سمات وصفات وقدرات الشخص محل التقويم، يستخدم مدخل مقاييس الجدارة، وحيث إن كل هذه الأهداف مطلوبة، فإن من الضروري استخدام المدخل الجامع المركب من هذه المدخل الثلاثة، والشكل التالي يوضح النموذج المقترح للمدخل المتكامل لتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية.

نموذج مقترح

مدخل متكامل لتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية



مراجع البحث

أولا : الدراسات الإدارية :

(أ) المراجع العربية :

- ١ - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، الإدارة المركزية للخدمة المدنية، موسوعة القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨، بإصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة، وموسوعة القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨، بإصدار قانون العاملين بالقطاع العام.
- ٢ - باتريشا كينج، ترجمة سهيل سلامة، «تخطيط وتقييم الأداء»، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد الأول ١٩٨٦.
- ٣ - حسين موسى راغب: «إدارة وتنمية الموارد البشرية»، المؤلف ، القاهرة، ١٩٩٢.
- ٤ - ———— وآخر : «العلوم السلوكية وتطبيقاتها فى المجال الإداري» المؤلفان، القاهرة، ١٩٩١ .
- ٥ - حسين حسن عمار : «تقدير كفاية الموظفين بين النماذج والموضوعية» ، مجلة الإدارة العامة، العدد ٣١، مايو ١٩٨١.
- ٦ - ———— «الترقية كدعامة أساسية فى نظام المستقبل، الوظيفة بالخدمة المدنية» مجلة الإدارة العامة ، العدد ٣٣ ، مايو ١٩٨٢.
- ٧ - رفعت محمد جاب الله : «إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي»، المؤلف، القاهرة ١٩٨٨.
- ٨ - ريتشارد هندرسون ، ترجمة إبراهيم محمد عبداللطيف: «مدخل علمى لتقييم الأداء» مجلة الإدارة، العدد الثانى، أكتوبر ١٩٩٠.
- ٩ - سالم حسن الأسمرى: «مقابلة تقييم الأداء» ، مجلة الإدارة العامة، العدد ٥٢ سنة ١٩٨٦.
- ١٠ - سمير علام وآخر: «أساسيات الإدارة» ، دار الكتب المصرية، القاهرة، ١٩٩٢.
- ١١ - صلاح السيد: «تقويم الأداء فى مصر»، كيف نجعل منه نظاما يحسن الأداء ويطور الإدارة» مجلة الإدارة، العدد الثانى، أكتوبر ١٩٧٨.
- ١٢ - عبدالكريم محمد هاشم: «قياس كفاءة العاملين» مجلة الإدارة، العدد الثانى، أكتوبر ١٩٨٦.
- ١٣ - عبدالرحمن شفيق: «كيفية إعداد معدلات الأداء والمقررات الوظيفية» مجلة الإدارة . العدد الثالث، يناير ١٩٨١.

- ١٤ - عبدالوهاب محمد خفاجى : «المقومات الأساسية لنظام تقييم الأداء» مجلة الكفاية الإنتاجية، العدد الرابع ١٩٧٨.
- ١٥ - على السلمي: «العلوم السلوكية فى التطبيق الإداري»، دار المعارف بمصر، القاهرة ١٩٧١.
- ١٦ - كمال على عزام: «إدارة الموارد البشرية»، المؤلف، القاهرة «بدون».
- ١٧ - كمال جعفر المفتي، «فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم»، مجلة «الإدارة العامة»، العدد ٢٢ ، مايو ١٩٨٢.
- ١٨ - محمد محمد إبراهيم : «تقييم أداء العاملين فى وحدات الجهاز الحكومي» مجلة البحوث التجارية، العدد الثانى ، ١٩٨٠.
- ١٩ - مصطفى مصطفى كامل: «إدارة الموارد البشرية»، دار الشعب، القاهرة، ١٩٩٢.
- ٢٠ - وليد عبداللطيف هوانة: «تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية»، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٩، مارس ١٩٨٦.

(ب) المراجع الأجنبية :

- 21- Allan Jraut: "prediction of Managerial Success by Pear and Training Staff Ratings", Journal of Applied Psyschology, Vol. 60 (Feb. 1975).
- 22- Craig Fric Schncier: et al., "How to Construct a Success Ful Performance Appraisal System" Training and Dcvelopment Journal, (April, 1986).
- 23- ————— : "Creating a Performance Management System", Training and Development Journal, (May 1986).
- 24- Downey, R.G. et al.: "Evaluation of a Peer Rating System for Predicting Subsequent Promotion of Senior Military Officers", Journal of Applied Psychology, Vol. 61, (April 1976).
- 25- Edwin B. Fippo: Personnel Management, 5th Ed., McGraw Hill, 1980.
- 26- Gary Dcssler: " personnel Management :Modern Concepts, and Technicues", prentice - Hall International Inc., 1984.
- 27- Graham, H.T.: "Human Rcsources Managment", 3rd. Ed., M & E Handbooks, 1980.

- 28- George Thornton III: "Psychometric Properties of Self- Appraisal of Job Perfprmanace", Personnel Psychology Vol. 33. (Summer 1980).
- 29- Lovrich, N,P. Jr., et al.: "Do public Servants Welcome or Fear Merit Evaluation of Their Performance?" Public Administration Review, Voi. 40, 1980.
- 30- Neil A. Stroul: "Whither Performance Appraisal?" Training and Development Journal, (Nov. 1987).
- 31- Richard I. Henderson: Practical Guide to Performance Appraisal, (Prentice- Hall Company, 1984).
- 32- Tobert Libby and Robert Blashfield: "Performance of a Composite as a Function of The Number of Judges.", Organizational Behavi- our and Human Performance, Vol., 21 (April 1987).
- 33- Rosen, B. and Gerdee: T. H., "The Nature of Jobe Related Age Stereotypes", Journal of Applied Psychology, Vol. 61. (1976).
- 34- Wayne Casico: Applied Psycholgy "in" Personnel Management, (reston, Va: Reston Publishing Co., 1978).
- 35- William Weitzel: "How to Improve Performance Through Suc- cessful Appraisal, 'Personnel Journal, (October, 1987).
- 36- William j. Bigoness: "Effect of Applicant's Sex, Race and Perfor- mance on Employer's Perrormance Ratings: Some Additional Find- ings", Journal of Applied Psychology, Vol. 61 (Feb. 1978).
- 37- Yager, E.d.: "A Ciritique of Performance Appraisal Systems", Personnel Journal, Vol. 60. No. 2: (Feb. 1981).

ثانيا : الدراسات الإسلامية :

القرآن الكريم :

٢٨- ابن كثير: تفسير القرآن العظيم، مكتبة التراث الإسلامي، حلب، ١٤٠٠هـ/
١٩٨٠م.

- ٣٩ - القرطبي: « تفسير القرطبي »، مطبعة دار الشعب ، القاهرة، «بدون تاريخ»
- ٤٠ - الإمام السيوطي: «جامع الأحاديث، طبعة خاصة» ، «بدون تاريخ».
- ٤١ - الإمام النووي: «رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين»، مكتبة شباب الأزهر، القاهرة ١٩٨٠.
- ٤٢ - ———: «الأربعين النووية» ، مكتبة شباب الأزهر، القاهرة، ١٩٨١.
- ٤٣ - ابن تيمية : «السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية»، المطبعة السلفية ومكتبتها، القاهرة، ١٢٨٧هـ.
- ٤٤ - ابن خلدون : «مقدمة ابن خلدون»، المكتبة التجارية الكبرى بمصر، القاهرة، «بدون تاريخ».
- ٤٥ - أبو حامد الغزالي: «الإمام»، إحياء علوم الدين، مطبعة عيسى البابسى الحلبي، وشركاه بدون.
- ٤٦ - حسين موسى راغب: «القيم والمعتقدات الإسلامية» ، وأثرها على السياسات والقرارات التسويقية، بحث منشور ومقدم لندوة الإدارة فى الإسلام، مركز صالح عبدالله كامل، جامعة الأزهر، سبتمبر ١٩٩٠.
- ٤٧ - سعد أمين منصور: «القيم والمفاهيم الإسلامية وأثرها على كفاءة العاملين مع التطبيق على البنوك الإسلامية» ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأزهر، ١٩٩١.
- ٤٨ - عباس محمود العقاد: «عبقريّة عمر» ، طبعة وزارة التربية والتعليم ١٩٦٨.
- ٤٩ - عبدالحليم محمود: «العارف بالله بشير بن الحارث»، بدون تاريخ .
- ٥٠ - على السلمي: «تقويم الأداء والجزاء وتخطيط التطور الوظيفي»، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، القاهرة، ج١ ، ١٤٠١هـ - ١٩٨١م.
- ٥١ - محمد عبدالله دراز : «دستور الأخلاق فى القرآن» تعريب وتحقيق وتعليق عبدالصبور شاهين، الكويت، مؤسسة الرسالة، دار البحوث العلمية، ١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م.
- ٥٢ - محمد كرد على : «الإسلام والحضارة العربية»، مطبعة لجنة التأليف والنشر، القاهرة، ١٩٦٨.
- ٥٣ - يوسف القرضاوى : «الخصائص العامة للإسلام» مكتبة وهبه، القاهرة، طبعة أولى ١٢٩٧هـ - ١٩٧٧م.
- ٥٤ - ———: «الإيمان والحياة»، مكتبة وهبه»، القاهرة، ١٩٨١ .
- ٥٥ - فاروق حمادة : «المنهج الإسلامى فى الجرح والتعديل»، دراسة منهجية فى علوم الحديث، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الرباط ، ١٩٨٩.

إصدارات المعهد العالمى للفكر الإسلامى

أولاً - سلسلة إسلامية المعرفة :

- إسلامية المعرفة : المبادئ وخطة العمل ، الطبعة الثانية ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .
- الوجيز فى إسلامية المعرفة : المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامى ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م . أعيد طبعه فى المغرب والأردن والجزائر . (الطبعة الثانية ستصدر قريباً) .
- نحو نظام نقدى عادل ، للدكتور محمد عمر شابر ، ترجمة عن الإنجليزية سيد محمد سكر ، وراجع الدكتور رفيق المصرى ، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م ، الطبعة الثالثة (منقحة ومزودة) ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- نحو علم الإنسان الإسلامى ، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد ، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد الغنى خلف الله ، الطبعة الأولى ، (دار البشير / عمان الأردن) ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م .
- منظمة المؤتمر الإسلامى ، للدكتور عبد الله الأحسن ، ترجمة عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفائز ، الطبعة الأولى ، ١٤١٠هـ / ١٩٨٩م .
- تراثنا الفكرى ، للشيخ محمد الغزالى ، الطبعة الثانية ، (منقحة ومزودة) ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .
- مدخل إلى إسلامية المعرفة : مع مخطط لإسلامية علم التاريخ ، للدكتور عماد الدين خليل ، الطبعة الثانية (منقحة ومزودة) ، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .
- إصلاح الفكر الإسلامى ، للدكتور طه جابر العلوانى ، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .

ثانياً - سلسلة إسلامية الثقافة :

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة ، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان ، الطبعة الأولى ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٥م ، الطبعة الثانية (منقحة ومزودة) الدار العالمية للكتاب الإسلامى / الرياض ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف ، للدكتور يوسف القرضاوى (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر) ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م .

ثالثاً - سلسلة قضايا الفكر الإسلامى :

- حجية السنة ، للشيخ عبد الغنى عبد الخالق ، الطبعة الأولى ١٤٠٧هـ / ١٩٨٦م ، (الطبعة الثانية ستصدر قريباً) .

- أدب الاختلاف فى الإسلام، للدكتور طه جابر العلوانى، (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية - بقطر)، الطبعة الخامسة (منقحة ومزودة) ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوى، الطبعة الثانية ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارسة مع الشيخ محمد الغزالى أجراها الأستاذ عمر عبید حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م.
- مراجعات فى الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبید حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

رابعاً - سلسلة المنهجية الإسلامية :

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمى الرابع للفكر الإسلامى، الجزء الأول: المعرفة والمنهجية، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ/ ١٩٩٠م.
- الجزء الثانى : منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- الجزء الثالث : منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامى، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

خامساً - سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامى : منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م.
- التفكير من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدرى، الطبعة الأولى (دار الوفاء - القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

سادساً - سلسلة المحاضرات :

- الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

سابعاً - سلسلة رسائل إسلامية المعرفة :

- خواطر فى الأزمة الفكرية والمأزق الحضارى للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلوانى، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ/ ١٩٨٩م.

- نظام الإسلام العقائدى فى العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.
- الأسس الإسلامية للعلم، (مترجماً عن الإنجليزية)، للدكتور محمد معين صديقى، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.
- قضية المنهجية فى الفكر الإسلامى، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.
- صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور اسماعيل الفاروقى، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.
- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب النجار، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ/١٩٩٠م.

ثامناً - سلسلة الرسائل الجامعية :

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبى، للأستاذ أحمد الريسونى، الطبعة الأولى، دار الأمان - المغرب، ١٤١١هـ/١٩٩٠م، الدار العالمية للكتاب الإسلامى - الرياض ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- الخطاب العربى المعاصر: قراءة نقدية فى مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨-١٩٨٧)، للأستاذ فادى إسماعيل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- منهج البحث الاجتماعى بين الوضعية والمعارية، للأستاذ محمد محمد إمزيان، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
- المقاصد العامة للشريعة: للدكتور يوسف العالم، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
- التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة فى ضوء المنظور الحضارى الإسلامى، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.

تاسعاً - سلسلة الأدلة والكشافات :

- الكشاف الاقتصادى لآيات القرآن الكريم، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
- الفكر التربوى الإسلامى، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- الكشاف الموضوعى لأحاديث صحيح البخارى، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- قائمة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محى الدين عطية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ/١٩٩٢م.

الموزعون المعتمدون لمنشورات المعهد العالمى للفكر الإسلامى

فى شمال أمريكا :

المكتب العربى المتحد

United Arab Bureau

P.O Box 4059

Alexandria, VA 22303, U.S.A.

Tel: (703) 329-6333

Fax: (703) 329-8052

خدمات الكتاب الإسلامى

Islamic Book Service

10900 W. Washington St.

Indianapolis, IN 46231 U.A.S.

Tel: (317) 839-9248

Fax: (317) 839-2511

فى أوروبا :

المؤسسة الإسلامية

The Islamic Foundation

Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane

Markfield, Leicestershire LE6 6RN, U.K.

Tel: (44-530) 244-944 / 45

Fax: (44-530) 244-946

خدمات الإعلام الإسلامى

Muslim Information Services

233 Seven Sister Rd.

London N4 2DA, U.K.

Tel: (44-71) 272-5170

Fax: (44-71) 272-3214

المملكة العربية السعودية :

الدار العالمية للكتاب الإسلامى

ص. ب : ٥٥١٩٥ الرياض ١١٨٣٤

تليفون : 1-465-0818 (966)

فاكس : 1-463-3489 (966)

المملكة الأردنية الهاشمية :

المعهد العالمى للفكر الإسلامى

ص. ب : ٩٤٨٩ - عمان

تليفون : 6-639992 (962)

فاكس : 6-611420 (962)

لبنان :

المكتب العربى المتحد

ص. ب : 135888 بيروت

تليفون : 807779

تيلكس : 21665 LE

المغرب :

دار الأمان للنشر والتوزيع

4 زنقة المأمونية

الرباط

تليفون : 723276 (7-212)

مصر :

النهار للطبع والنشر والتوزيع

٧ ش الجمهورية - عابدين - القاهرة

تليفون : 3913688 (202)

فاكس : 340-9520 (202)

الهند :

Genuine Publications & Meia (Pvt.) Ltd.

P.O. Box 9725 Jamia Nager

New Delhi 100 025 India

Tel: (91-11) 630-989

Fax: (91-11) 684-1104

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة
أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس
عشر الهجري (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) لتعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والفروع بالكليات والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانية وترشيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.
- ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:
 - عقد المؤتمرات والندوات العلمية والفكرية المتخصصة.
 - دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
 - توجيه الدراسات العلمية والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.
- وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات للتعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية والإسلامية والغربية وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought
555 Grove Street (P.O. Box 669)
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A
Tel: (703) 471-1133
Fax: (703) 471-3922
Telex: 901153 IIIT WASH

هذا الكتاب

هو الكتاب الثالث والثلاثون فى سلسلة دراسات فى الاقتصاد الإسلامى التى يصدرها المعهد العالمى للفكر الإسلامى . وتمثل هذه السلسلة نتاج مشروع دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية ، وخاصة فى البنوك ، وشركات الاستثمار . ويغطى الكتاب مع غيره من كتب هذه السلسلة عدداً من الموضوعات المتصلة بالصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء كانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى ، أو فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أو فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها .

ويستمد هذا الكتاب أهميته من قلة الدراسات التى تهتم بتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية ، وإعتماد الدراسات السابقة فى هذا المجال على المداخل الغربية، والتى لم تصل بعد لتطوير نظام فعال للتقويم . وهو يركز على خصوصية نظام تقويم الأداء بالبنوك الإسلامية ، ويرى ضرورة العناية بوضع الضوابط الإسلامية كعنصر من عناصر تقويم أداء العاملين ، بحيث يكمل هذا العنصر بقية العناصر الأخرى التقليدية (عناصر العمل والانتاج وصفات العمل) لتصل إلى نظام فعال لتقويم الأداء ، يتلاءم مع طبيعة ورسالة البنوك الإسلامية ، وليتلائم مع الزيادة النسبية فى أحجام هذه البنوك ، والانتشار النسبى لفروعها .

ويتعرض الكتاب بالدراسة للفلسفة التى تحكم عملية تقويم الأداء فى البنوك الإسلامية ، والمراحل المختلفة لعملية تقويم أداء العاملين ، والضوابط الإسلامية التى تحكم تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية ، ويطرح نموذجاً لعملية تقويم الأداء بالبنوك الإسلامية .